

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية البناء والتعمير والهندسة المعمارية - تيارت.

إشراف الأستاذ:

أ. عربات منير

من إعداد:

- حاج نعيمة

- شاوش كريمة

السنة الجامعية

1437هـ / 1438هـ

2016م / 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله عز وجل كما ينتقي بجلال وجهه وعظيم سلطانه أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، فإن أصبحنا فمن عون الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا .
يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الذي كان سندا لنا طوال فترة إنجاز هذه العمل المتواضع لم يبجل علينا بنصائحه و توجيهاته الصائبة فله منا كل الاحترام والتقدير والعرفان على صبره وتحمله طيلة إنجاز هذه المذكرة ، مهما قلنا و مهما فعلنا فلن نوفيه حقه ولن تكفي الكلمات والعبارات لشكره ورد جميله ، هو الذي عجز اللسان ، وجف القلم أمام جزيل عطاءه : إلى الأستاذ المشرف : عربات منير ، كما نخص بالذكر أستاذ أم الرتم نور الدين ، وكل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية .
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة عمال مديرية البناء والتعمير والهندسة المعمارية – تيارت- خاصة مدير مصلحة الوسائل "قدور خالد".

إهداء

اهدي ثمرة عملي إلى اعز من في قلبي :
إلى من كان قدوتي ومثلي الأعلى إلى من كان حريصا على دراستي
ومستقبلي وحريصا على تحقيق أحلامي وأمنياتي إلى "أبي الغالي" أطل
الله في عمره.

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى من أعطتني الحنان والرعاية
والعطف.... إلى أُمي الحبيبة أطل الله في عمرها.

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين ساندوني طوال مشواري الدراسي.
إلى كل أبنائهم خاصة الكتكوتة أية

إلى الأستاذ المشرف الذي كان خير سند وخير معين لنا أنار الله دربه.
إلى كل من يذكرهم قلبي وذاكرتي وكل أصدقاء الطفولة.

سبحانك

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. إلى من كافح وضحى بالكثير في سبيل تعليمي إلى من أخذ بيدي إلى طريق العلم والمعرفة إلى مثلي الأعلى الذي حملت اسمه بكل افتخار، إلى سفير حياتي وسيدي أبي العزيز أطل الله في عمره.

إلى منبع الحنان والتضحية والصبر والثبات إلى من وهبتني الصبر وأهمتني الشجاعة والعزيمة إلى من كانت دعواتها نور الذي استبين وأهدتني به، إلى التي زرعت العطاء وأشقتني من دمها وروحها وعمرها حنانا إلى أمي الحنونة أطالة الله في عمرها. إلى ملاك حياتي إلى رمز الحب إلى معنى الحنان، إلى جدي أحمد الذي أعطاني الحنان وبدعواته أنا اليوم هنا بفضلهم.

إلى من بهم اكبر وعليهم أعتمد إلى الشموع التي تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودهم أكسب القوة والمحبة لا حدود لها إلى إخواني وأخواتي وزوجة أخي، إلى عائلة عمي محمد وأبنائه، إلى كل من يحمل لقب الحاج، إلى كل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة. إلى من أكن لهم الحب والاحترام والتقدير إلى الأساتذة الكرام: عربات منير، أم الرتم نور الدين، إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية .

إلى براعم الصغار وعصافير البيت: بالقاسم، هبة الرحمان، ريتاج، غفران وسام. إلى رفيقات دربي إلى من وجدتهم معي وقت فرحتي وحزني إلى من شاركوني الحلوة والمرارة إلى أنسي وبهجتي على جميلة، فريدة فايضة، خالدية، سعاد وإلى كل صديقاتي.

نعمة

فهرس المخصو ياس

فهرس المحتويات

البسمة
كلمة الشكر

إهداء

فهرست الأشكال

فهرست الجداول

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

الفصل الأول: موضوع ومفاهيم الدراسة

18..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

18..... ثانياً: أهمية الموضوع:

18..... ثالثاً: أهداف الدراسة:

19..... رابعاً: الإشكالية:

21..... خامساً: فرضيات الدراسة:

23..... سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

32..... سابعاً: الدراسات السابقة:

40..... *مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

42..... أولاً: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية

44..... ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية:

45..... ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

46..... رابعاً: مكونات بناء ثقافة المنظمة

47..... خامساً: تصنيف عناصر الثقافة التنظيمية

49..... سادساً: مصادر الثقافة التنظيمية

50..... سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

52..... ثامناً: أهمية الثقافة التنظيمية

53..... تاسعاً: مستويات ومظاهر الثقافة التنظيمية

55..... عاشرًا: معايير عامة للثقافة التنظيمية المناسبة

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

58..... أولاً: المداخل النظرية للتغيير التنظيمي

60..... ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي

61	ثالثا: أنماط التغيير التنظيمي
62	رابعا: مجالات التغيير التنظيمي
64	خامسا: أهمية التغيير
64	سادسا: أهداف التغيير التنظيمي
65	سابعا: العوامل المسببة للتغيير في المنظمات
66	ثامنا: مراحل التغيير التنظيمي
67	تاسعا: مقاومة التغيير التنظيمي
68	عاشرا: مصادر وأسباب مقاومة التغيير
70	الحادي عشر: إستراتيجية التغيير التنظيمي
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
79	أولا: مجالات الدراسة
79	1-المجال المكاني
81	2-المجال البشري
81	3-المجال الزمني
82	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة
82	ثالثا: أدوات جمع البيانات
82	1-الملاحظة:
83	2-المقابلة الحرة:
83	3-الاستمارة
84	4-السجلات والوثائق
84	رابعا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة
89	أولا عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
100	ثانيا: عرض وتحليل البيانات الفرضية الثانية
110	ثالثا: عرض وتحليل البيانات الفرضية الثالثة
131	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
136	خامسا: تقييم الفرضية العامة
137	سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
140	خاتمة

142.....قائمة المراجع

148.....قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول يوضح	الصفحة
01	الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي	75
02	توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السيسيو-مهنية	81
03	خصائص مفردات العينة حسب متغيرات السن الجنس، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية ومكان السكن	85
04	تقوية الثقة بالنفس وعلاقتها بتحسين الأداء الفردي	89
05	إعطاء الفرص للعاملين من أجل إبداء آراءهم.	90
06	قبول الأفكار من طرف المسؤولين	91
07	تدعيم وتشجيع المؤسسة	92
08	تحمل المسؤولية وعلاقتها بجو التنافس بين العاملين	93
09	إعطاء الفرص لتحمل المسؤولية بشكل أكبر	94
10	زيادة المسؤوليات وعلاقتها بزيادة روح المبادرة الفردية	95
11	الترغيب في العمل وعلاقته بتنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين	96
12	إتاحة الفرص للتجديد وعلاقته بالإبداع والابتكار في إنجاز المهام.	97
13	نظرة المؤسسة للأشخاص المتميزين والمتفوقين	98
14	طرق وأساليب العمل التي تمارس يوميا	99
15	حرص إدارة المؤسسة على التعريف برؤيتها	100
16	مواجهة التحديات وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة	101
17	حرص الإدارة على تحليل نقاط الضعف	102
18	إدارة الوقت وعلاقتها بأساليب العمل داخل المؤسسة	103
19	مواجهة تحديات العمل وعلاقته بالأحكام في وقت الانجاز	104
20	وضوح الرؤية المستقبلية وعلاقتها بالتحديد الدقيق الأهداف	105
21	نقاط الضعف والقوى وعلاقتها بوضوح رؤية المؤسسة	106
22	امتلاك الدافعية وعلاقتها بانجاز المهام	107
23	قيام المؤسسة بالتغيير و نقلك إلى مصلحة أخرى	108
24	الاستقرار في العمل وعلاقته بتحسين الأداء	109
25	أنماط الاتصال السائد في المؤسسة	110
26	حرية المحاولة والخطأ	111

112	المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة	27
113	منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية	28
114	إعطاء المزيد من الصلاحيات وعلاقته بتطور الأفراد في العمل	29
115	انفراد المدير في اتخاذ القرارات وعلاقته بالتأقلم مع المستجدات الداخلية والخارجية.	30
116	المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير المستهدف.	31
117	المشاركة العمال في التخفيف من حدة الصراع بالمؤسسة وعلاقته بتقديم البدائل.	32
118	الاعتماد على منظومة اتصالية وعلاقتها بإحداث التغيير المطلوب	33
119	التزام العمال بالمهام وعلاقته بتفادي المشاكل في العمل	34
120	التهاون في مواجهة المشاكل من قبل المؤسسة وعلاقتها بتراجع دافعية إنجاز العمل	35
121	إعطاء الفرص للعاملين لحل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية	36
122	العمل في جماعة وعلاقته برفع مستوى الأداء	37
123	العمل التعاوني وعلاقته بتقليل الأخطاء داخل العمل	38
124	التسامح مع الأخطاء وعلاقتها بأساليب العمل	39
125	العلاقة بين الزملاء في مكان العمل	40
126	مواجهة الصعوبات من طرف المدير نتيجة للتغيير الجزئي	41
127	في حالة غموض أو حدوث مشكلة تتعلق بالتغيير بمن تتصل	42
128	الاعتقاد بان نمط الاتصال السائد في الإدارة كاف لتوضيح التغييرات الجديدة	43
129	المشاركة في إنجاز المهام وعلاقتها بتماسك الجماعات	44
130	الاعتقاد بان الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث التغيير التنظيمي	45
132	التأثير بين تحمل المسؤولية عند بعض العمال الذي يخلق التنافس بين العاملين وزيادة المسؤولية التي تساهم في زيادة روح المبادرة الفردية بين العاملين	46
134	تأثير مواجهة تحديات العمل التي تجعل العامل على تحكم في وقت الإنجاز وتحديد نقاط القوة والضعف الذي يجعل الرؤية المستقبلية أكثر وضوحا	47
136	تأثير العمل في جماعة الذي يساهم في رفع مستوى الأداء والعمل التعاوني الذي يقلل من الأخطاء داخل العمل	48

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل يوضح	رقم الشكل
22	التصور النظري للدراسة	01
48	عناصر بناء ثقافة أخلاقية في منظمة العمل	02
70	الخطوات الأساسية في التغيير التنظيمي	03

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع "الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي" لمديرية البناء والتعمير والهندسة المعمارية بتيارت، تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: كيف يؤدي تفعيل آليات الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي؟ ومن أجل ضبط الإشكالية أكثر ومحاولة التحكم في أبعادها البحثية تم طرح ثلاث تساؤلات فرعية وهي: كيف تؤدي المبادرة الفردية إلى تحقيق الإبداع والابتكار؟ كيف يؤدي تحديد الرؤية المستقبلية إلى تحديد أسلوب العمل الذي تحبزه المؤسسة؟ كيف يساهم التعامل مع النزاعات في تقوية نمط الاتصالات بين العاملين؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتطبيق عينة طبقية عشوائية حيث بلغت عينة الدراسة 62 مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة والتي تكونت من أربعة محاور احتوت على 49 سؤالاً بالإضافة إلى استخدام الملاحظة و المقابلة، لتدعيم الدراسة من خلال النتائج الإمبريقية تبين أن الثقافة التنظيمية تسمح بإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال إثبات صدق التساؤل الرئيسي وفرضيات الدراسة:

- يؤدي تشجيع المبادرة الفردية إلى تحقيق الإبداع والابتكار.
 - يؤدي التحديد الدقيق للرؤية المستقبلية إلى تحديد أسلوب العمل الذي تحبزه المؤسسة.
 - يساهم حسن التعامل مع النزاعات في تقوية نمط الاتصالات في المؤسسة.
 - توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي كالآتي:
 - تسعى المؤسسة من خلال ثقافتها إلى إحداث التغيير المناسب.
 - تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية مبنية على دوافع مادية من أجل تحقيق أهدافها.
 - تعتمد المؤسسة على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.
 - تسود المؤسسة ثقافة المشاركة في إنجاز المهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
 - توفر المؤسسة مناخ العمل مناسب لإحداث التغيير بسبب انسجام العمال وعلاقاتهم الجيدة.
 - تتيح المؤسسة الفرص التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار في إنجاز المهام.
 - تسود المؤسسة ثقافة العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
 - الاعتماد على منظومة اتصالية فعالة من أجل إحداث التغيير المطلوب.
- توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة الذي يعتبر السبيل لإدخال تغييرات تنظيمية تساعد المؤسسة على التقدم.

مقدمة

مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم تغييرات وتحولات جذرية ناتجة أساسا عن العولمة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية وثورة في عالم المعلومات والاتصالات هذا ما اضطرها إلى محاولة التناغم والتكيف مع هذه المستجدات من خلال الدخول في دائرة التحدي وألزمها العمل تحت شعار البقاء للأقوى، والقوة في المعلومة داخل عالم تحكمه الحركية المتسارعة وتواجهه المنافسة الشرسة وعليه أصبح من الواجب على المؤسسة توفير منصة مشتركة تجمع الأفراد من خلفيات ومؤهلات علمية وتخصصات وخبرات متنوعة ومختلفة، حيث تكمن مهمة هؤلاء في العمل معا وأداء مهام وأنشطة متعددة لتحقيق هدف تنظيمي مشترك وتلعب الثقافة التنظيمية للمؤسسة دور مهم في الحفاظ على هوية الجماعة وبقائها.

فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها بصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

كما أن ثقافة المؤسسة في نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات وتعتبر روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصياتها أي أنها العنصر الأساسي في المنظمات المعاصرة الذي فرض على القادة والمديرين فهم أبعادها وعناصرها الفرعية وبلورتها حسب الوسط البيئي وما يصاحبه من تطورات وتجديدات وتحديات في عالم العمل ومنه أصبح من الصب التفكير في ثبات ثقافة عمل معينة وأسلوب تسيير موحد في ظل التطورات الحاصلة في عالم الشغل وبشكل مستمر ودائم، وعليه أصبح الأمر الثابت هو حتمية التغيير التنظيمي للمؤسسات الراغبة في الاستمرار والبقاء، فعند الحديث عن جانب الهياكل التنظيمية الكفاء كأحد الجوانب الإستراتيجية التي تهدف بشكل مباشر إلى استقطاب الكفاءات العاملة، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الخدمات وزيادة جودة مخرجات العمل، وتحسين سمعة المنظمة في السوق، وتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري والعناصر المادية التي يشغلها، فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار المنظومة الثقافية المتبعة وأهمها التغيير

التنظيمي، كأحد دعائم المنظومة الثقافية الرئيسية المؤثرة في العمل وتحقيق الأهداف وبالتالي الاستمرارية ومنه وجب على منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها إحداث التغيير المناسب، بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم جودة الخدمة، ولذلك يصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور والتحديث، كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط بنجاحاتها وبمدى سرعتها واستعدادها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي وبمدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون على مستوى طموحات المتعاملين معها.

ونظرا لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي في وجود المؤسسة بصفة عامة وفي مؤسسة مديرية التعمير والهندسة المعمارية و البناء بصفة خاصة وتحقيقها لأهداف دراستنا فقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول حيث جاءت كما يلي:

الفصل الأول: تحت عنوان موضوع ومفاهيم الدراسة، ويعني بتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة وطرح الإشكالية، إضافة إلى جملة التساؤلات مع ذلك الفرضيات كما شملت بعض الدراسات السابقة وقدمت مفاهيم الدراسة.

أما الفصل الثاني تحت عنوان: الثقافة التنظيمية جاء فيه تقديم المداخل النظرية للثقافة التنظيمية، ومحدداتها وخصائصها ومكوناتها، وتصنيف عناصرها ومصادرها وأنواعها وأهميتها ومستوياتها ومعاييرها.

ثم يليه **الفصل الثالث تحت عنوان التغيير التنظيمي** احتوى على المداخل النظرية للتغيير التنظيمي خصائصه، وأنواعه، أنماطه، مجالاته، أهميته، أهدافه، مراحلها، مقاومته، مصادره وأسباب إستراتيجية التغيير، ثم جاء **الفصل الرابع تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة** تناولت مجالات الدراسة (المكاني، والبشري والزمني) المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات الاستمارة، الوثائق والسجلات، المقابلة)، عينة البحث وخصائصها.

أما الفصل الخامس فقد قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، والتي تضمنت عرض وقراءة وتحليل النتائج، وكذا مناقشتها ثم صياغة النتائج العامة للدراسة وانتهى العمل بخاتمة الدراسة.

الفصل الأول

موضوع ومفاهيم الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

*مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- الميل الشخصية لموضوع التغيير لأننا نصادفه وتتعاش معه في حياتنا باستمرار لذلك أردنا أن نتعرف على خصوصية التغيير داخل المنظمة.
- الرغبة في التعرف على نمط التغيير الذي تحبذه المؤسسة
- طبيعة التخصص العلمي وصلته بموضوع الدراسة أو البحث.
- الرغبة في التعرف على نمط الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في معرفة تماثلات الثقافة التي تتجلى فيها الثقافة في المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في معرفة ما إذا كانت المؤسسة تسعى دائماً إلى التغيير تعتمد على خصائص منظومتها الثقافية.

2- أسباب موضوعية:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان السلوك التنظيمي.
- كثرة وتوفر المراجع فيه.
- التعرف على إدارة التغيير كأهم ركيزة في الإدارة الحديثة.
- تزايد درجة الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية بسبب التحديات والتعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.
- محاولة الإحاطة ببعض جوانبه مع التركيز على الجانب السلوكي من خلال دراسة اتجاهات الموظفين نحو التغيير.
- كما تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة وبوابة لدراسات مستقبلية.

ثانياً: أهمية الموضوع:

- إثراء البحث العلمي
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي.
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات وأثاره على سلوك الفردي في إحداث التغيير التنظيمي.
- تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي إدارة المنظمات لأهمية لتغيير في إنجاز أهداف المنظمة ونموها.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة إبراز حتمية التغيير وضرورته للمنظمات لضمان البقاء والاستمرار.
- السعي لتوسيع هذه المفاهيم وترسيخها.
- محاولة معرفة ما مدى مساهمة تفعيل آليات الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي.
- محاولة معرفة ما مدى مساهمة الرؤية المستقبلية في تحديد أسلوب العمل الذي تحبزه المؤسسة.
- محاولة معرفة ما مدى مساهمة مبادرة الفردية في تحقيق الإبداع والابتكار.
- محاولة معرفة ما مدى حسن التعامل مع النزاعات في تقوية الاتصالات بين العاملين في المؤسسة.

رابعاً: الإشكالية:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات والظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية من سرعة حركة الأموال وحدة المنافسة وتطوير الأيدي العاملة والثورة المعلوماتية وظهور التكتلات، وجب على المنظمة التأقلم مع هذه المتغيرات والتكيف معها بتبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره ومواكبة تلك التغيرات الحادة لكي يستطيع تحقيق النجاح والاستمرارية.

لذلك، تعتمد المؤسسات باختلاف أنواعها ومجالاتها وتخصصاتها على صياغة مفهوم عام عنها وتكوين نظرة وفكرة خاصة بها، تروجها لتكون دائماً في أذهان جمهورها حولها، وهذا ما يسمى بثقافة المؤسسة، وعليه أصبح يقع على عاتق المؤسسة، بناء منظومة ثقافية متكاملة والحرص على تعريف العمال بها لتشكيل انطباع عن مكان عملهم وأجواءه وأهم خصائصه.

وبالتالي وجود ثقافة قوية في المؤسسة يساعد على التكامل الداخلي للعمال من خلال الاتفاق على مفاهيم ومبادئ واحدة، كما يساعد ذلك على التفاعل الخارجي من خلال معرفة العاملين لأسلوب المؤسسة في تحقيق أهدافها والتفاعل مع المتغيرات الخارجية.

وبما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في تعميق التنسيق الجيد والتفاعل بين العاملين، فهي أيضاً محدد مهم في التأثير على طريقة تفكير العاملين بخصوص قيامهم بواجباتهم، وتقيدهم بالتعليمات والقواعد، والمرونة في التعامل مع رؤسائهم، والانضباط والصرامة، ونجد قيمها تتغير من مؤسسة لأخرى تبعاً للمميزات الفردية والجماعية، وروح المغامرة من عدمها، والاهتمام بالنتائج والأخلاقيات في العمل والاهتمام بالجودة، ولعل ثقافة المؤسسة قد تنشأ عن طريق قائد متميز، يرسى مبادئ تسيير عليها المؤسسة بنجاح من خلال تشجيع المبادرة الفردية، وتحديد الرؤية المستقبلية ومدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وحسن تعاملها مع النزاعات، وعامل يعمل بتلك الثقافة ومقتنع بها وجاهز لتطويرها وفقاً لأي تغييرات داخلية أو خارجية.

ولعله أصبح من الصعب تحقيق الأهداف التنظيمية والمنافسة وحيازة المكانة في سوق العمل، بل وحتى البقاء والاستمرار في ظل التمسك بأسلوب واحد أو نمط تسيير معين أو ثقافة ثابتة، ما يوجب تبني أسلوب في الإدارة والتسيير محوره حتمية التغيير داخل المؤسسة وضرورة تفعيله وإيجاد السبل لإرسائه وصياغة حلول للتقليل من مقاومته، حيث تكون بعض هذه التغييرات بمثابة رد فعل أو استجابة للتهديدات البيئية الخارجية، وبعضها يكون استجابة لاستثمار الفرص البيئية، لأن المنظمات تعمل على تحقيق التوافق بين بيئة العمل والقيم والموارد، ومنه إجراء التغيير الضروري، وإذا كانت معظم المنظمات والشركات تبحث عن الميزة التنافسية وتعمل على إدامتها وحمايتها، فذلك يوجب عليها إدراك أهمية الحاجة للتغيير في أساليب العمل وتقوية الاتصالات والعلاقات بين العاملين لتحقيق الإبداع والابتكار من أجل الانسجام مع الحالة الجديدة وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

ولقد أكدت الأحداث على أهمية التحقيق التنظيمي، بل وأصبح من الواجب على المديرين تطوير المنتجات الجديدة وتحديث أساليب النمو وكيفية مواجهة المنافسة المتزايدة وطريقة التكيف مع التطور التكنولوجي وحسن تمييز، قوة العمل والسعي الدؤوب نحو التحديث المستمر من أجل تأكيد الجودة الشاملة.

وبالتالي أصبحت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط، وأن الاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال من خلال النمو التدريجي يمكن أن يتم بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير هو افتراض قاصر.

مما سبق، فإن معظم دراسات التغيير التنظيمي ترتبط بشكل مباشر بالثقافة السائدة في المنظمة، التي تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق الداخلي وتوجه المنظمات للتأقلم الخارجي، كما يمكن لهذه الأخيرة أن تكون عاملا دافعا لعملية التغيير أو معوقا له ونجدها تتأثر بالسياسات والمهارات، والقدرات بشكل واضح.

ومنه فإن الإدارة قد تجد في بعض الأحيان ضرورة تغيير الثقافة لتتواءم مع التغيير في الأهداف والاستراتيجيات، وبناءً عليه فإن هناك أدوات تساعد في إجراء التغييرات اللازمة القائمة على وضع الخطة المحكمة لإجراء التغيير المناسب بعد إجراء تحليل الفجوات بين الثقافة السائدة والتغيير اللازم من أجل تحقيق الثقافة المرغوب الوصول إليها.

مما سبق ستحاول الدراسة الراهنة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

- كيف تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إحداث التغيير التنظيمي؟

وتتبع أسئلة فرعية كالتالي:

- كيف تساهم المبادرة الفردية في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة؟

- كيف تساهم الرؤية المستقبلية في تحديد أسلوب العمل الذي تحبذه المؤسسة؟
- كيف تساهم كيفية التعامل مع النزاعات في تقوية الاتصالات بين العاملين؟

خامسا: فرضيات الدراسة

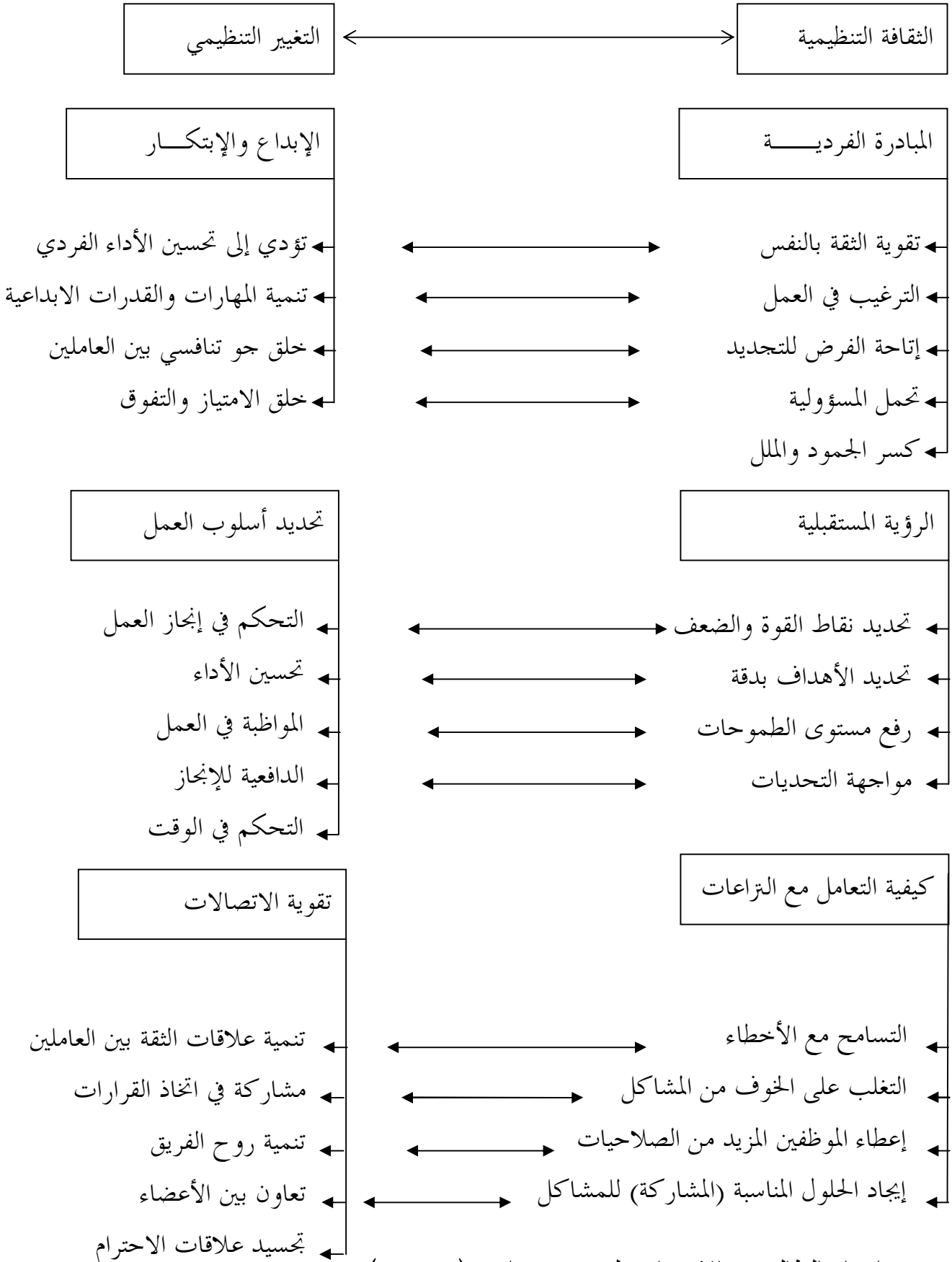
الفرضية العامة:

- يؤدي تفعيل آليات الثقافة التنظيمية إلى إحداث التغيير التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- يؤدي تشجيع المبادرة الفردية إلى تحقيق الإبداع والابتكار.
- يؤدي التحديد الدقيق للرؤية المستقبلية إلى تحديد أسلوب العمل الذي تحبذه المؤسسة.
- يساهم حسن التعامل مع النزاعات في تقوية نمط الاتصالات بين العاملين في المؤسسة.

الشكل الأول: يوضح التصور النظري للدراسة الراهنة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع (بتصرف)

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

أولا: مفهوم اللغوي للثقافة:

يرى ديمورجون DEMORGEN أن مصطلح الثقافة culture مشتق من كلمة culura لاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة لأرض، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني calére والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولا جديدا سنة 1871 مع أعمال كل من غوستاف وتاييلور اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما، وأول من استعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيين، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه بل نجد العديد من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفا وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها، ولكن يظل تعريفه مهما اتسع على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة.

وتعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.

ثانيا: اصطلاحا: يمكن تعريف الثقافة بأنها: النسيج الكلي المعقد الذي قام الإنسان نفسه بصنعه متمثلا في الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير وأنماط السلوك وطرق معيشة الأفراد وقصصهم وألعابهم ووسائل الاتصال والانتقال وكل ما تورثه لإنسان وأضافه إلى تراثه.

ويمكن تعريفها بأنها: وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع.

كما يعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"⁽¹⁾.

ويمكن تعريفها بأنها "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقة مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفراده ببعضهم، وبغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل.

¹-إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، دار المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية الاليمليوم ALGEL وحدة EARA المسيلة رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف كلية الاقتصاد والعلوم، قسم العلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 8.

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن الثقافة تتكون من عدة عناصر يمكن ذكرها في التالي:

العناصر المادية:

وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من مسكن ملابس وأثاث وغيرها.

العناصر المعنوية:

وهي أنماط السلوك اللغوية، الفنون، العادات، التقاليد، الاتجاهات والدين، بالإضافة إلى القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد⁽¹⁾.

يعرفه روبنس Robbins "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك"⁽²⁾.

من خلال التعريفات أعلاه نستنتج أنه ركز على القيم المشتركة كونها تمثل نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق التفكير وقيم وعادات واتجاهات، بحيث تؤثر على نوع السلوك.

نلسون كويك 1976: "إن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي على سلوكهم وأداء أعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم لأعمالهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابي داخلي يديق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثمة هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل جهود وعلى جميع المستويات في المنظمة"⁽³⁾.

ومن خلال التعريف أعلاه نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي قيم مشتركة بين جميع الأفراد التي تحدد سلوكهم داخل التنظيم وتعمل على تقوية ولائهم وتعزيز قيمهم وتحديد الطريقة التي يتم بها إنجاز مهامها، وتسعى أيضا إلى تحديد ما يجب أن تكون عليه المنظمة.

أما سعاد نايف البرنوطي: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، والتي تؤثر على العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيء"⁽⁴⁾.

¹-عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014، ص 17، 18.

²- محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، (ج، 4)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 354.

³- هناء محمود القيسي: "فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، (ط، 1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 153.

⁴- لتييم ناجي وآخرون: "سوسيولوجيا المنظمات"، (ط، 1)، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2012، ص 113.

وقد ركز هذا التعريف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة وعمل على تعزيز المكونات الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية التي تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة ككل.

تعرف أيضا: "هي الفروض التي تم تطويرها عن طريق المنظمة للتعامل مع المشكلات الخاصة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تعلم الموارد البشرية على كيفية الإدراك والتفكير والشعور اتجاه المشاكل، وتختلف الثقافة التنظيمية للشركات من شركة لأخرى ومن بلد لآخر وفق خصائص مختلفة كالقيم والمناخ التنظيمي والقيم السائدة ومحددات السلوك"⁽¹⁾.

ومن خلال التعريف أعلاه نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نتاج مجموعة من الخصائص المكونة للمؤسسات سواء من المحيط الداخلي لها أو من البيئة الخارجية باعتباره نسقا مفتوحا ما يفرض عليها وضع فروض وبدائل وطرق التعامل مع المشكلات التي تطرأ على المستويين الداخلي والخارجي، وتقديم أفضل الحلول في ظل التحولات والتغيرات الطارئة باستمرار على سوق العمل.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها لأجل تحقيق رسالة المنظمة".

فقد أشار التعريف أعلاه أن الثقافة التنظيمية تتشكل من مجموعة خصائص وقيم لسلوكيات الأفراد ليشكل لهم أسلوب استقرار الظواهر لحل المشكلات بأفضل السبل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة

كما تعرف على أنها: "مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والخاطئة، فالثقافة التنظيمية إذا تضمنت مجموعة القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض"⁽²⁾.

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أن الثقافة التنظيمية تكسب الأعضاء القدرة على اتخاذ القرار السليم لتجاوز المشاكل المتوقعة كالتغيير في الأهداف والاستراتيجيات من أجل تعميق التنسيق والتفاعل داخل المنظمة.

¹ - فريد النجار: "المهن الإدارية والمدير المحترف"، (د.ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008، ص 413.
² - عبد الباري درة: "أساسيات في إدارة المعاصرة"، (د.ط)، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 192، 193.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي أحد الخصائص التنظيمية المحورية تصف الحالة النفسية والتصرفات والخبرات والمعتقدات الفردية والاجتماعية لمنظمة ما، أي تلك البرمجة الفكرية والسوسيو-نفسية والمعيارية والقيمية لمجموعة ما، تبحث عن التلائم والتكيف مع بيئة ما.

التغيير التنظيمي:

أولاً: التغيير لغة:

التغيير اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله.

التغيير ورد في القرآن الكريم:

يتميز منهج الدين الإسلامي عن المناهج الوضعية بكونه شامل لكل أوجه الحياة وصالح لكل زمان ومكان، منهج أنزله الله تعالى لنسعد في الدنيا ونفz بنعيم الآخرة، وهو يدعو إلى التغيير الإيجابي وينهي عن الجمود والتغيير السلبي، ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في عدة مواضع منها.

في قوله تعالى { ذَلِكَ بَأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ } الأنفال الآية 53.

أي أن الله انعم على البشرية نعم الدين والدنيا، ويزدها إذا ازدادوا له شكراً أما إذا كفروا فيسلمهم إياها ويغيرها عليهم كما غيروا ما بأنفسهم والله الحكمة في ذلك حيث لم يعاقبهم إلا بظلمهم.

التغيير بالمعنى العام:

التغيير هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين: الهوية وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف التغيير اصطلاحاً:

روزابت موسى كانتز:

هو عملية تحليل "الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل ويشمل التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتغيير هو ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ومن ثمة فهو

¹ -سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل-رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقها وبقدرتها على التأثير على الهيكل والبنيان وأداء الكيان الإداري.

كما يعرف أيضا: بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب مع المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته، كما يمكن وصف التغيير بأنه تيار متدفق يندفع إلى الأمام في اتجاه معين، ولأنه تيار فهو لا يعرف سكون ولا يعرف الجمود بل يكون تيارا عنيفا صاخبا.

ويعرف التغيير بأنه: نسق منظم من الجهود البشرية نحو صدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة من العلاقات⁽¹⁾.

والتغير: هو الانتقال من حالة إلى أخرى.

بعدها أعطى عديد من المرادفات للتغير منها التجديد، التبديل أو التعديل أو الانتقال الاختلاف، الانحراف أو التقلب، التحويل أو التحول.

والتغيير: هو الفعل الذي نتجلى من خلاله على شيء من أجل شيء آخر، أو هو الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة⁽²⁾.

- تعريف التغيير التنظيمي:

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يُعرّف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يُعرفه من زاوية نتائج التغيير.

- يعرفه روبنسون (Robonson) بأن التغيير هو التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية"

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أن التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن يكون أكثر ايجابية وتتلقى قبولا لدى أغلبية العمال في المنظمة.

- بيكارد (Bechard) " هو جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتعديلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية".

¹-حامد محمود الرقيب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية قدمت هذه الرسالة، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة برنامج ماجستير، إدارة الأعمال، 2008، ص 27.

²-لحسن الهدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة CNAM بالعلمة، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الاول، جوان، 2007.

من خلال التعريف أعلاه نستنتج بأن التغيير هو خطة مدروسة تشمل المنظمة بأكملها، وذلك من خلال إحداث تحسينات، حيث تعتمد خطط التغيير على مبادئ العلوم السلوكية، وذلك من خلال تشجيع الابتكار وتنمية الثقة في النفس وقبول التغيير⁽¹⁾.

- أحمد طاهر: " هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"⁽²⁾.

ويشير التعريف أعلاه إلى أن التغيير هو خطة استراتيجية تهدف إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة، لان أي تغيير يحتاج إلى تعاون الإدارة والتنسيق بينهم مع الأخذ في الحسبان البيئة الداخلية والخارجية، حيث تستند هذه المنظمات على المبادئ السلوكية بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير.

- يعرفه عمر وصفي عقيلي: "هو نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع عناصر العمل التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتوافق مع التغيير البيئي الحادث"⁽³⁾.

ومن خلال التعريف أعلاه نستنتج بأنه عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع عناصر المنظمة، من أجل مواجهة المشاكل المتوقعة التي تحدث بداخلها من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية (الأفراد، الهيكل التنظيمي، الأهداف) والخارجية (المنافسة، الموردون) من أجل جعلها تحافظ على استمرارية بقائها وضمان نجاحها وبالتالي تحقيق أهدافها.

- يعرفه علي السلمي: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد الأمرين هما: ملاءمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة، ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث

¹ - أحمد يوسف دودين: "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الطبعة العربية، الإصدار الثاني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص18.

² - يوسف أحمد دودين: مرجع سابق، ص19.

³ - جمال محمد عبد الله: "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، ط1، دار معتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص16.

أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".⁽¹⁾

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أنه لا بد أن يستهدف التغيير أهداف وسياسات المؤسسة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال إدخال تعديلات بغرض استحداث الأوضاع الداخلية لتحقيق الانسجام والتوافق بينهما وبين الأوضاع الخارجية وتفوق على المنظمات الأخرى، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها.

تعريف هيث 1998 heith "تلك العملية الديناميكية للتطوير المستمر والذي يشمل إعادة التنظيم الاستجابة للحاجات المرغوبة، فهو عملية تحول أو تدفق من حالة إلى أخرى، تتم نتيجة لعوامل داخلية أو قوى خارجية تشمل الأفراد والجماعات والمؤسسات وبالتالي تؤدي إلى إعادة تخطيط القيم والممارسات والمخرجات المرجوة".⁽²⁾

يشير التعريف أعلاه بأن التغيير هو عملية ناتجة عن عوامل داخلية (تغيير في الهيكل التنظيمي، أو التغيير في التكنولوجيا، تنمية القدرات ومهارات الأفراد، تفاعلات بين العاملين) أو خارجية (التغيرات المفاجئة، وطبيعة المنافسة)، ولتحقيق أهدافها لا بد أن يمر التغيير بمراحل متعددة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

هو عملية حتمية وضرورية في المنظمة يتم من خلاله التحول من حالة سائدة إلى حالة أخرى أكثر توازناً وإيجابية من خلال إدخال تعديلات مختلفة حيث يشمل مختلف جوانب المنظمة كالتغيير في سلوكيات العاملين أو إحداث تعديلات في الأهداف والسياسات وعناصر العمل بأساليب وطرق متنوعة وذلك بهدف التحكم أكثر في البيئة الداخلية والتكيف الأقصى حد مع البيئة لتحقيق البقاء والاستمرار والتميز.

- تعاريف ثانوية:

الإبداع:

هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن.

¹-فداء محمود حامد: إدارة الجودة الشاملة، (ط،1)، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص150.

²- فرحان حسن بربخ: "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، (د،ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص13.

الابتكار:

هو العملية التي يحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس⁽¹⁾.

وقد عرفت نادية مكي محمد: "الابتكار بأنه إنشاء أو تطوير وتنفيذ نظام جديد لمنتج جديد أو عملية أو خدمة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، أو ميزة". كما عرف أيضا: بأنه إيجاد فكر جديد فنيا كان أم إداريا أم اجتماعيا أم اقتصاديا، يتعلق بتطوير ما هو قائم فعلا وتحويل هذه الفكرة إلى مشروع تنفيذي مربح اقتصاديا⁽²⁾.

تعريف الرؤية:

وهي تحدد ما تريد أن تفعله المنظمة والكيفية التي سوف تؤثر بها على المحيط المستهدف الذي تعمل فيه لتحقيق رؤية مثالية، فالرؤية نظرة طويلة الأجل تركز على المستقبل.

تعريف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة:

هي الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه القائد من توجيه المنشآت بدءا من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومرورا بمواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية شاملة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة، لذلك فإنه ينبغي أن تتوفر للمفكرين الاستراتيجيين مهارة النظر إلى المستقبل، دون إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف عليه منظماتهم بما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي⁽³⁾.

مفهوم الاتصال:

يتوقف النجاح في العمل الإداري بشكل كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير، فعملية الاتصالات هي الوسيلة التي تساعد على توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه وتساعد على نقل المعلومات بين فرد وآخر، وأن عملية الاتصالات قد تساهم في تعديل السلوك وإحداث تغييرات جوهرية وتحقق الأهداف⁽⁴⁾.

تسوية النزاعات: قد يحدث نزاع أو خلاف بين إدارة المنظمة والعامل الذي ارتكب مخالفة معينة أثناء عملية الانضباط (اتخاذ الإجراء العقابي بحق العامل) فبدلا من اللجوء

¹ جمال خير الله: "الإبداع الإداري"، (ط،1)، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص 9، 10.

² علاء محمد سيد قنديل: "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، (ط،1)، دار الفكر، عمان، 2010، ص 124.

³ محمد مفضي الكساسبة وعبير حمودي الفاعوري: "قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال"، (ط،1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 22.

⁴ فانتن عوض الغزو: "القيادة والإشراف الإداري"، (ط،1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 244.

إلى استدعاء طرف خارجي أو اللجوء إلى المحاكم، اقتراح أسلوب بديل، إما عن طريق الوساطة أو عن طريق التحكيم⁽¹⁾.

- الفرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي:

يجب أن نفرق بين التغيير والتغير في الدراسة، لأن هناك من يعتبرهما ذا معنى واحد، حيث يعتبر التغيير بديهية ما كان رد فعل لظروف أو وضع معين خلال فترة زمنية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمات على اعتبار أنه نتيجة، فالتغيير موجود في كل مستويات الوجود في المادة الحية وكذلك في حياة الإنسان النفسية والفكرية والاجتماعية، كما أنه مطلق وفاعله مجهول، فالشيء الذي حصل له تغير بجهل مصدره وماله مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا واتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق، أما التغيير التنظيمي فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه نعلم معالمه، زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله ومما يضمن له الإيجابية في التقييم، في حين أوجه التقارب والتباعد بين التغير والتغيير تظهر في "الفعل والفاعل والمفعول به"، فنجد فعل التغيير قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة، أما التغير وفعله الذي لا يظهر إلا عند ظهور نتيجة التغيير فقد يجعل غالبا الفاعل الذي يعزى دائما إلى الظروف المحيطة بالعملية مما يجعل الفرق بينهما يتجلى في وجود القواعد والأسس التي تنظم هذه العملية أو غيابها.

الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي:

يعرّف التطوير التنظيمي تلك "العملية التي تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية وعادة ما تكون هذه العملية جهدا مخططا للتغيير يشمل نظاما بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط تلك الجهود بمهمة المنظمة"⁽²⁾.

ويوضح هذا التعريف أن للتطوير التنظيمي علاقة بالتغيير التنظيمي، حيث يستفيد المدراء الذين يعملون في إدارة التغيير بكثير من الأساليب والنماذج والمداخل التي اقترحها خبراء التطوير التنظيمي.

من خلال تعريف التغير التنظيمي والتعريف أعلاه للتطوير التنظيمي تبين بأن المفهومين متطابقين من حيث الأهداف والغايات ومختلفين من حيث الوسائل والآليات، حيث أن التطوير التنظيمي يركز على الأساليب والإجراءات المادية الملموسة، في حين نجد التغيير يشمل أيضا المشاعر وكل ما يتعلق بالفاعلين نفسيا وبالعلاقاتهم الشخصية والاجتماعية في تفاعلاتهم أثناء القيام بعملية التغير والتطوير، فالتغيير أوضح وأشمل وأدق من التطوير، إذ يتعلق الأمر بالفرد وجانبه النفسي والسلوكي.

¹ حسين مريم: "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص406.
² محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص344.

أي فضاء النشاط سواء فيما يتعلق بالأهداف أو الغايات وكيفية إدراكها، أو فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات التي تصاحب التغيير وكيفية التكيف معها⁽¹⁾.

سابعا: الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد على خمس دراسات سابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، فكانت منها اثنان مشابهة وثلاثة مقاربة وهي كالآتي:

الدراسة الأولى:

دراسة بoudib دنيا: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي" دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014.

إشكالية البحث:

إن نجاح بعض المنظمات في إدخال التغيير التنظيمي وفشل أخرى يرجع إلى عدة عوامل ومسببات وسنتطرق من خلال بحثنا هذا إلى أحد العوامل والمحددات المهمة وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل التالي: كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟

فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة عن الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية يستلزم اختيار الفرضيات التالية:

- أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض وحتمي على كل منظمة في ظل التحديات التي تواجهها.
- تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة عدم لا تقبل المبدئي للمستجدات التي اقتضتها عملية التغيير التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية هي منهاج المنظمة وسياستها الفكرية.
- يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.
- إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ليست العامل الوحيد المحدد لموقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي، فتردد الفرد في تقبل عملية التغيير التنظيمي مرتبط أيضا بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية والمهنية.
- ضمان ولاء الفرد وتقبله لبرنامج التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن العملية.
- الثقافة التنظيمية في شركة "أ.ب س بيبسي الجزائر" هي ثقافة داعمة ومشجعة لإدخال التغيير التنظيمي.

¹ - محمود سليمان العميان، المرجع السابق، ص 345.

المنهج المستخدم: اعتماد الباحث في دراسته على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي.

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمد الباحث في دراسته على العينة العشوائية لأنه هذا النوع من العينات يعطي فرصا متكافئة لجميع أفراد المجتمع، اعتمد على نسبة 14.08% من مجتمع الدراسة. أدوات جمع المعلومات: الاستمارة.

خصائص عينة الدراسة: الجنس: يتضح بأن الجنس هو الفئة الغالبة في عينة الدراسة وذلك بنسبة 78.90%، فيما تمثل جنس الإناث إلا 12.10% من مجموع العينة، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة، حيث أن عدد كبير من الأفراد يتمركزون على مستوى وحدات التصنيع.

نتائج الدراسة:

لقد سمحت الدراسة الميدانية والاستبيان الموزع على أفراد العينة استخلاص مجموعة من نقاط الضعف والقوة التي تتميز بها الثقافة السائدة في شركة "أ.ب.س بيبسي الجزائر نذكر أهمها كما يلي:

- نقاط القوة: أغلب العاملين في هذه الشركة لم تصل أعمارهم ال 40 عاما إن الفئة الشابة هي الغالبة.
- حسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- شعور الأفراد بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذ ان أغلب العاملين يرتبطون بالمؤسسة عن طريق عقد غير محدود المدى (CDI).
- نقاط الضعف: نقص الاهتمام بالعنصر البشري وهو ما يتضح لنا من خلال:
- ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي: كما ينعكس سلبا على دافعية الأفراد تجاه عملية التغيير التنظيمي.
- محدودية الترقية ونقص الفرص المتاحة للأفراد العاملين.
- ضعف على مستوى نظام الاتصال خاصة إذا تعلق بالطرق والكيفية التي يتم بها إيصال المعلومة.
- انعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي يؤثر سلبا على القرارات المتخذة فالفرد في هذه الحالة سيميل إلى اللامبالاة وعدم الاخلاص وتحمل المسؤولية اتجاه القرارات المتخذة.
- عدم توفر المناخ الملائم للابتكار والابداع.
- إن خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه وكذا عدم اشراكه في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في شركة "بيبيسي" أكثر اصرارا على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي.

- يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

الدراسة الثانية:

-دراسة عباس سمير: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في جامعة الجزائر بين النظام القديم ونظام LMD" دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار، عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي والتنظيم والتسيير. كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2007-2008.

إشكالية البحث:

إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية في مكان وبيئة معينة لا تصلح بالضرورة في مكان وبيئة أخرى لاختلاف إمكانيات ومعطيات كل مكان او بيئة، وما دما نتحدث عن المورد البشرية، ونركز عليه فإلى أي مدى يمكن لاتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد كمورد بشرية الظاهرة في السلوك كنماذج خاضعة للزمان والمكان بالتغيير أو تؤثر على تنفيذ استراتيجيات التغيير باعتبارها آليات للتحويل من مرحلة إلى مرحلة؟ وهل تعتبر عائقا بالنسبة لعملية التغيير؟ وهل يمكن اعتبارها بناء وتنفيذ استراتيجيات التغيير بناءاً على نماذج الثقافة التنظيمية للأفراد القائمين على التغيير وتنفيذه ضمانا لنجاحه أم العكس؟ وهل فعلا من الضروري اختيار استراتيجيات التغيير حسب نماذج الثقافة التنظيمية للموارد البشرية؟ وهل توجد علاقة ارتباطية بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير الحالية في الجامعة الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التغيير ووظيفة الأساتذة وإداري جامعة عنابة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير ووظيفة الأساتذة وإداري جامعة عنابة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التغيير وتخصصات (كليات) أساتذة وإداري جامعة عنابة.

المنهج المستخدم: لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لتحديد نماذج الثقافة التنظيمية السائدة لدى أساتذة وموظفي جامعة عنابة وكذلك بالنسبة لاستراتيجيات التغيير وكذلك منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية ونماذج الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة وموظفين.

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمد الباحث في دراسته في تحديد العينة على العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث حدد نسبة 10% من مجتمع البحث و 1705 وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب الكليات مراعين تمثيل الأساتذة والموظفين.

أدوات جمع البيانات: اعتمد على أداتين هما الملاحظة بالمشاركة وبناء استبيان عدد أسئلته 89 سؤال ومن المفاهيم التي اعتمد عليها هي مفهوم المنظمة الثقافية التنظيمية الاستراتيجية للأفراد، التغيير التنظيمي، نظام القديم ونظام LMD.

خصائص عينة الدراسة: هناك الكثير من السمات والخصائص التي تتسم بها عينة الدراسة وهذه الخصائص والسمات تم تحديدها من خلال البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة وأهم هذه الخصائص مايلي: السن: يتضح من خلال الجدول رقم 18 أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين الفئتين 30-40 و 40-50 بنسبة 75.19% وهذا أمر طبيعي بمجتمع الدراسة رغم أن الفئة الأولى تمثل وحدها 39.53% يليهم الذين تتراوح أعمارهم 20-30 سنة بنسبة 18.18% وبالتالي في الأخير الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 11.63%، والنتيجة السابقة تدل على أن هناك تنوعا في متوسط أعمار عينة الدراسة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات غالبية المستويات العمرية اتجاه نماذج الثقافة التنظيمية وكذلك استراتيجيات التغيير التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- 1- إن الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة تميل إلى اعتماد النموذج العلمي في كافة الأبعاد
- 2- إن تغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذه مثل انخفاض نسبة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه مما انعكس على الاتصالات والعلاقات بين أطراف الأسرة الجامعية.
- 3- إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي واختيار آليات التغيير وتنفيذه.
- 4- إن تأثير الخصائص الشخصية للأساتذة وإداريي جامعة عنابة على استجابتهم نحو نماذج الثقافة التنظيمية جاءت مختلفة من نموذج لآخر وحسب الخصائص.
- 5- للخصائص الشخصية تأثير على استجابات للأفراد نحو استراتيجيات التغيير.

الدراسة الثالثة:

دراسة خير الدين جمعة: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (ENI. CA.B)" بسكرة رسالة مقدمة كمطلب لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية 2014-2015.

إشكالية البحث:

فالفكرة على إثارة عناية المتخصصين بأسلوب تسيير ثقافة المؤسسة وهو يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة ومواردها البشرية، والذي يقودنا ضمنها إلى إبراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الاستمرار والحيوية والتجدد.

وتعتبر الموارد البشرية مورداً استراتيجياً يؤدي عند استثماره بفعالية للنجاح والتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها وهو عنصر ديناميكي يؤدي عند تطويره وتفعيله إلى خلق قيمة للمؤسسة والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق وهو بمثابة طاقة مبدعة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها.

وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

فرضيات الدراسة:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين العمل بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة
(EN.I.CA.B)

المنهج المستخدم: اعتمد الباحث في دراسته على:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 30% حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 762 عامل موزعين على 3 مستويات وظيفية حيث عدد الإطارات 116 وعدد أعوان تحكم 104 أعوان التنفيذ 542 تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية SPSS وتمت استعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة الدراسة والاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون من أجل اختيار الصدق البنائي للأداة الدراسة.

حساب معامل الالتواء والتقلطح من أجل اختيار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

حساب التكرار بالنسبة المئوية بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان .

اختيار ANOVA لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة.

ومصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط متغيرات المستعملة والمتابعة في الدراسة، والانحراف (I)تربيع من أجل توضيح مستوى الدلالة.

حيث بلغت عدد أسئلة الاستبيان 54 سؤال ومن المفاهيم التي اعتمد عليها القيم التنظيمية، قواعد السلوك، كمية العمل، جودة العمل، المهارات البشرية، المواظبة في العمل.

نتائج الدراسة:

- وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بمؤسسة (EN.I.CA.B) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.246 واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254 ثم بعد قواعد السلوك إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.240.

- وجود مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.819 بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولاً بمتوسط حسابي قدره 4.033 ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.909 ثم فقرات بعد كمية العمل بمتوسط حسابي قدره 3.890 وأخيراً فقرات بعد المهارات البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.534.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة (EN.I.CA.B).

الدراسة الرابعة:

دراسة إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشرطة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006.

إشكالية البحث:

هناك ثقافة تنظيمية تتدخل في السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد مستويات الأداء ومدى فعالية المنظمة لأنه تؤثر في تشكيل أنماط سلوك الموارد البشرية في المنظمة ومن ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الأداء ومدى تحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهرية التالي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة: تؤثر الثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والابداع على أداء العاملين.

المنهج المستخدم: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي المناسب.

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمد الباحث في دراسته في تحديد العينة على العينة العشوائية تمثل ثلث مجتمع البحث أي 92 عاملاً من مجموع 276 عاملاً.

أدوات لجمع المعلومات: التي تقدم بحثه على الاستمارة والمقابلة والملاحظة وعدد أسئلة الاستمارة 53 سؤال ومن المفاهيم التي اعتمد عليها مفهوم التغيير الثقافي مفهوم التغيير التنظيمي مفهوم التطوير التنظيمي، مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة:

يرتفع أدائهم بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل ومدى رضائهم وانتمائهم لفريق العمل إضافة إلى مدى التعاون والتجانس الذي يسود فريق العمل وكذا احترام الجهود المبذولة من قبل العاملين وأخذها في الاعتبار واعطائهم القدر المستحق من التقدير إضافة إلى وجود احساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين.

إن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتج سبله ووسائله من اعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه

التأثير على الأداء أو تحقيق أداء منخفض وهذا ما قد يتجلى من خلال النتائج المالية للمؤسسة.

إن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريقة العمل مما من شأنه أن يكتب قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من تحقيق مركز تنافسي قوي.

الدراسة الخامسة:

دراسة كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، 2009-2010.

إشكالية البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي وكشف مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفون للمؤسسة في ظل تلك التغيرات وتتمثل أسئلة هذه الدراسة فيما يلي:

ما هي الاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟ وما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟ ماهي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعاً للصفات الشخصية؟

فرضيات الدراسة:

انطلق البحث من المسلمات التالية:

- 1- التغيير التنظيمي هو نتيجة لتغيرات خارجية وداخلية للمؤسسة بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثيراً لإحداث التغيير التنظيمي.
- 2- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة
- 3- الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

المنهج المستخدم: لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وكذلك منهج قياس الاتجاهات لوصف ظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية والكشف عن أبعادها.

العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمد الباحث في دراسته في تحديدها على العينة العشوائية البسيطة حيث حدد نسبة 29% من مجتمع البحث واعتمد في دراسته الميدانية.

أدوات جمع البيانات: اعتمد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة عدة أسئلتها 67 سؤالاً والوثائق والسجلات ومن المفاهيم التي اعتمد عليها هي مفهوم التنظيم، مفهوم المؤسسة، مفهوم التأثير، مفهوم الموظف، مفهوم التغيير التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- الإدارة العليا منفردة لديها سلطة التغيير التنظيمي، دون أن تشرك أو تفوض السلطة لباقي المستويات
- عدم توفر أهم عوامل نجاح عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.
- لا يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية للموظفين من أجل تقليل من مقاومة التغيير في المؤسسة.
- تقوم مؤسسة سونلغاز بإجراء التغيير التنظيمي بنفسها دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي لا يتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير.
- تم إجراء التغيير التنظيمي دون دراسة علمية للجوانب الاجتماعية النفسية للأفراد حيث من بين ما خلقته إجراءات التغيير التنظيمي فك الجماعات.
- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى موظفين تبعاً للتصنيفات الشخصية، الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، منصب الشغل.
- لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز حيث يوجد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية في العمل، عدم وجود نمط يادي ومناخ تنظيمي مناسب وغيرها.

* مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الراهنة في:

- رسم الإطار النظري للدراسة الحالة، وتحديد جملة من المفاهيم
- كيفية صياغة الإشكالية
- تحديد أبعاد الدراسة
- معرفة النظريات المفسرة لكليهما
- بناء خطة الفصول وتحديد المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي
- إعداد أداة القياس المناسبة (الاستمارة)

- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها
- الاستفادة من التوصيات والاقتراحات في بعض الدراسات والتعرف على الجوانب التي تستحق البحث فيها
- الإثراء الفكري

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

أولاً: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية

ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية:

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: مكونات بناء ثقافة المنظمة

خامساً: تصنيف عناصر الثقافة التنظيمية

سادساً: مصادر الثقافة التنظيمية

سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

ثامناً: أهمية الثقافة التنظيمية

تاسعاً: مستويات ومظاهر الثقافة التنظيمية

عاشراً: معايير عامة للثقافة التنظيمية المناسبة

أولاً: نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

1- نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتنتج عناصر الثقافة في الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد⁽¹⁾.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفون، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة "نلتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى نلتون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

2- نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

¹ سبوالشرش كمال: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارة"، (ط، 1)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 21، 22، 23.

3-نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا إليها النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا في ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطوير.

4-نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي تؤدي بالقائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

-عدم وجود تواصل بين الثقافة والمنظمة.

-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم التنظيمية للمنظمة دون محاولة تغييرها.¹

-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

5-نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها، وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

-الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

-الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

¹ - بالشرش كمال:المرجع السابق، ص23.

6- نظرية التوافق:

وتشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

7- نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تمييز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً إيجابياً يتمثل في عدة نواحي منها:

زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع⁽¹⁾.

ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية:

المحددات الخارجية لثقافة المؤسسة: وتتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي:

- طبيعة ونمط ثقافة المجتمع ومدى جاذبيتها وتأثير الأنماط السلوكية السائدة في المجتمع والمؤسسة.

- دور المؤسسة في تطوير الثقافة الإدارية كأحد روافد ثقافة المؤسسة تتمثل أهمها:

* إدارة الموارد الفكرية والمعرفية بالمؤسسة وذلك من خلال:

* إدارة التعليم التنظيمي.

* إدارة المعرفة.

* استراتيجيات تطوير الثقافة الإدارية والمؤسسية.

* المقومات الإدارية لنشر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة مثل:

- شبكة الاتصالات الإدارية.

- نظم المعلومات الإدارية.

- نظم التحفيز على نشر الثقافة والالتزام بها.

¹ - موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، (ط 1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 228

2- المحددات الشخصية: وتتمثل أهمها فيما يلي:

- الخصائص الشخصية (الخصائص والقدرات الشخصية والسمات والصفات السلوكية للفرد العامل داخل المؤسسة) وأهداف الأفراد تجاه أنفسهم وتجاه المؤسسة التي يعملون بها. هذا وقد سبق الحديث عن أهم تلك المحددات الشخصية عند الحديث عن مفهوم وخصائص الثقافة المؤسساتية، وسوف نتحدث عن دور المؤسسة في تطوير الثقافة الإدارية وإستراتيجيات تطوير الثقافة الإدارية والمؤسساتية في الوحدات التالية لهذا المحور ومن ثم فإنها تتحدث الآن عن أهم المحددات الخارجية والأساسية والتي تتمثل في طبيعة ثقافة المجتمع وجاذبيتها ثم تأثيرها على إنتاج الأنماط الثقافية في المؤسسة⁽¹⁾.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:

1- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل مع القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة نظام تراكمي: متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزداد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة⁽²⁾.

(1)- محمد، محمد إبراهيم: "إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية"، (ط،1)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص18.

²- مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، (د، ط)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 77.

رابعاً: مكونات بناء ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة تتكون من الأبعاد التالية:

1- القيم: وتشير إلى ما يحمله الأفراد أو أعضاء المنظمة من ضوابط تحدد ما هو جيد وما هو سيء وما هو مقبول وما هو غير مقبول من تصرفات وسلوكيات واتجاهات ورغبات واحتياجات وقرارات وغيرها.

2- المعتقدات: وتشير إلى المعرفة والأفكار والتصورات المستقرة في أذهان الأفراد، ومن ثم تحدد منهج تفكيرهم وسلوكهم داخل المنظمة وخارجها.

3- العادات والطقوس: وتشير ما اعتاد عليه الأفراد ويمارسونه بصورة متواصلة على مستوى الجماعة في مناسبات ومواقف معينة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهي إحدى الاعتبارات التي يستدل بها على ثقافة الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

4- التقاليد: وتشير على ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به في نطاق الجماعات داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم تحديد السلوك المناسب والسلوك غير مناسب وما يرتبط بهما من جزاءات وعقوبات.

5- الرموز: وتشير إلى ما يمكن استنباطه أو استدلاله أو اكتشافه من الأحاديث أو المناقشات أو التصرفات أو القصص أو الشعائر في جماعات معينة ومنها يمكن التعرف على ثقافة الأفراد ومنهجهم في التفكير وتوصيف اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

6- الافتراضات: وتشير إلى المسلمات أو الحقائق المسلم بها بين الأفراد وتلقي القبول منهم، وتكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه عن النزاع أو الاختلاف باعتبارها ثوابت وقواعد يجب احترامها والمحافظة عليها.

7- نمط الاتصال: ويشير إلى آلية أو منهج الأفراد والجماعات في تبادل الآراء والأفكار وفي نقل المعلومات والقرارات، وفي صناعة وتناول خطط وبرامج وسياسات العمل، ويعد ذلك أحد مكونات ثقافة الأفراد والجماعات والمنظمات.

8- المعايير: وتشير إلى الأسس والقواعد التي يتم الاستناد إليها للحكم على صحة أو خطأ التفكير إلى كفاءة وجود السلوك من عدمه وإلى القواعد أو الضوابط أو الميزان الذي يقيس مدى قبول أو رفض الخطط والبرامج والسياسات والقرارات⁽¹⁾.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: "أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، (ط1)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 157، 158.

خامسا: تصنيف عناصر الثقافة التنظيمية

تصنيف عناصر الثقافة التنظيمية: إضافة إلى التصنيفات التقليدية الشائعة لثقافة المنظمة، نرى أنه من المفيد أن يتم تصنيف عناصر ثقافة المنظمة إلى مجموعات ثلاثة هي:

1-مخرجات ثقافة المنظمة: ويمكن أن تشمل على أنماط الاتصالات والأسس والقواعد والمعايير الضابطة لتفكير وتصرفات الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

2-مدخلات ثقافة المنظمة: ويمكن أن تشمل على القيم والمعتقدات والتقاليد.

3-عمليات ثقافة المنظمة: ويمكن ان تشمل على العادات والطقوس والرموز والافتراضات.

وتظهر فائدة هذا التصنيف عند دراسة وتحليل ثقافة المنظمة وتوصيف علاقتها بالموضوعات الجوانب الأخرى وذلك على النحو التالي:

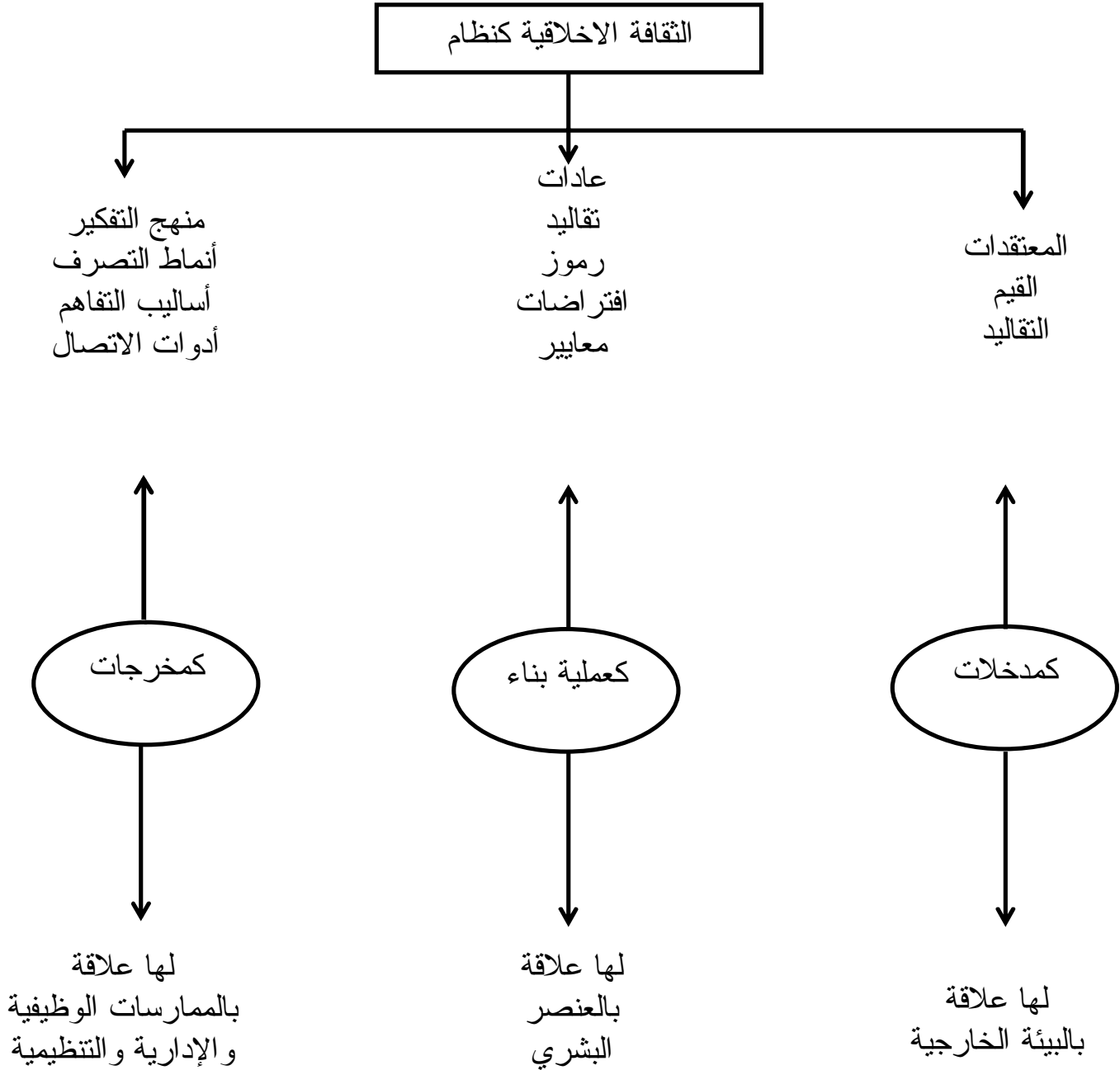
***مخرجات الثقافة التنظيمية:** تساهم في دراسة علاقة المنظمة بخصائص التنظيم الإداري والممارسات التنظيمية والإدارية أخلاقيات وقيم العمل في منظمات الأعمال.

***مدخلات ثقافة المنظمة:** تساهم في دراسة علاقة ثقافة المنظمة بالبيئة الخارجية كمصدر القيم والمعتقدات والتقاليد.

***عمليات ثقافة المنظمة:** تساهم في دراسة علاقة ثقافة المنظمة بسمات الأفراد وخصائصهم وأنماطهم ومنهج تفكيرهم⁽¹⁾.

¹-مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص 159.

عناصر بناء ثقافة أخلاقية في منظمة الأعمال



الشكل 2:

يوضح عناصر بناء ثقافة أخلاقية في منظمة الأعمال (مصطفى محمود أبو بكر)

سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عناصر للثقافة التنظيمية يمكن حصرها فيما يلي:

1-الثقافة القومية: تشير الثقافة القومية إلى مجموعة القيم والمعتقدات وأشكال السلوك السائدة في المجتمع، وتعتبر الثقافة القومية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إذ أن الفرد الذي يأتي إلى المنظمة يكون مشبعاً بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه.

-بالرغم من أهمية الثقافة القومية من حيث أثرها على قيم الثقافة التنظيمية فإن مستوى ذلك الأثر بات موضوع نقاش بين الباحثين، إذ يرى البعض أن الثقافة القومية بما تحويه من قيم ومعتقدات تلعب دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المنظمة، إذا أن النظام الإداري لكل بلد هو نظام متكامل يصعب فصله عن الهوية الثقافية للأمة كما أنها تعد المصدر الأكثر تأثيراً على سلوك العاملين وذلك لأنها تتميز بخاصية الثبات والاستقرار، ويرى البعض الآخر بأن كل مؤسسة تستطيع أن تطور وتشكل ثقافة تنظيمية بعيدة عن تأثير الثقافة القومية، وأن القادة بإمكانهم أن ينشئوا ثقافة تنظيمية تفوق الثقافة القومية من حيث قوة تأثيرها على سلوك العاملين.

-في حين يرى الآخر أن درجة تأثير الثقافة القومية على ثقافة المنظمة تعتمد على مدى قوة وتماسك الثقافة القومية وعلى مدى تقديرها للقيم المرتبطة بالعمال واستدل أنصار هذا الموقف بالتجربة اليابانية، إذ يعتقدون بأن النجاح الذي حققته المؤسسات اليابانية يعود إلى ثقافة المجتمع الياباني والتي تقدر وتبني مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل (العمل لانسجامي والوئام، الرقابة الذاتية، العمل الجماعي)

القادة والمؤسسون: تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في إرساء وتوطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، وغالباً ما يملك هؤلاء القادة والمؤسسون شخصية ديناميكية وقيماً مسيطرة وقوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية تحقيق تلك الرؤية ونظراً لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين، على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير الجيد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم وتحقيق لهم شرعية القبول الممنوحة من أفراد المنظمة، ونظراً لأهمية القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة، فهي من يؤسس ويغير أحياناً ويفوض ثقافة التنظيم نفسها، فهي جزء لا يتجزأ منها.

2-ثقافة الصناعة: تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة حيث تتشابه المنظمات

التي تعمل داخل النشاط نفسه أو الصناعة في بعض القيم الثقافية السائدة، ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة وتتكون من خلاله ثقافة مميزة تعرف باسم ثقافة النشاط أو ثقافة الصناعة ويكون لها تأثير مباشر على العديد من الصفات الثقافية (تصميم

المكاتب، والزي الرسمي...الخ) إلا أن أهم الخصائص المرتبطة بثقافة الصناعة هي الأنماط الثقافية المرتبطة بخاصتي التكنولوجيا والنمو.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الثقافة القومية تعد مصدر رئيسي للثقافة التنظيمية، فالمنظمة نسق جماعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والثقافة القومية من أهم متغيرات هذه البيئة، ولا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عنها.

- كما يساهم القادة والمؤسسون في إرساء معظم القيم الثقافية في المنظمة إلا أن المساهمة الحقيقية لهم تكمن في نجاحهم في تغيير القيم والمعتقدات السلبية لدى العاملين، التي يعود مصدرها إلى الثقافة القومية، في حين أن ثقافة النشاط أو الصناعة تؤثر على بعض الأشكال الثقافية فقط، مثل الممارسات الرسمية والرموز والاحتفالات وبذلك فإن تأثيرها على قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية محدودة⁽¹⁾.

سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، حيث يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة، وذلك حسب مكوناتها ونتائجها، فثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة هذه المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

1- الثقافة القوية (مكثفة): الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة⁽²⁾.

وعندما تتجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات عملاءها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وتمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

¹ - لتيتم ناجي وآخرون: "سوسيولوجيا المنظمة"، (ط،1)، دار البهاء الدين للنشر والتوزيع، دون ذكر مكان النشر، 2012، ص 125، 128.

² - مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، (د،ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 84.

-الإجماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة والمشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين أساسيين هما:

*تتوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
*نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها⁽¹⁾.

-الشدة: وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تماسك العاملين بالقيم والاعتقادات والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع⁽²⁾.

2-الثقافة الضعيفة (ركيكة): هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفنقر المنظمة إلى التماسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالعزلة عن الثقافة والمجتمع المحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح السؤال التالي: ما هي سبل تقوية الثقافة التنظيمية؟

-فبعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها ويمكن للمنظمة مع سبق الإصرار والترصد تعزيز وتقوية (أو إضعاف) الثقافة التنظيمية الحالية، ذلك أنه بمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة⁽³⁾.

¹ - خيضر كاظم وآخرون: "السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة"، (ط،1)، إثراء للنشر والتوزيع ملكية الجامعة، الأردن، 2009، ص 270.

² - حسين حريم: "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال"، (د،ط)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 333.

تنقسم الثقافة إلى عدة أنواع منها:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.
- 2- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- **الثقافة المساندة:** تتسم ببيئة عمل بالصدقة، والعمل على المساعدة في انسجام ومؤازرة العاملين وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.
- 4- **ثقافة العمليات:** يتسم التركيز على إنجاز العمل، وليس النتائج التي يحققها فيسود الخذر بين أعضاء التنظيم، وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح من يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.
- 5- **ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية، تركز على الخبرة لما لها دور في صناعة القرار.
- 6- **ثقافة الدور:** تؤكد على نوعية التخصصات لوظيفية وعلى الأدوار أكثر من الأفراد وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة⁽¹⁾.

إضافة إلى:

- 7- **ثقافة النفوذ (القوة):** تتركز القوة في أفراد محددين، هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.
- 8- **ثقافة الفرد:** تعد خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، فنجد الأفراد داخل التنظيم يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة والهيكل الرسمي يميل إلى احتياجات الأفراد، هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية⁽²⁾.

ثامنا: أهمية الثقافة التنظيمية

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- 1- **تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد ينود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن**

¹ -طلعت بن عوض السواط، محمد العتبي: "البعد الوظيفي لثقافة التنظيم" مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد وإدارة، العدد لأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998، ص 63، 62.

² -عبد الرحمن توفيق: "الجودة الشاملة، الدليل المتكامل"، (د،ط)، سلسلة إصدارات بمسك، القاهرة، 2003، ص 107.

لثقافة دورا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل لمنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها لأنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان reinter & kinick إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

1- تعطي للأفراد العاملين هوية المنظمة.

2- تسهيل الالتزام الجماعي.

3- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.

4- تشكل السلوك⁽¹⁾.

يرى crosby ان لجودة هي النتيجة الواضحة للتنشيد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة.

- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.

- تساعد الثقافة التنظيمية على تكيف المنظمة مع التغيير التنظيمي.

- تساعد في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية⁽²⁾.

تاسعا: مستويات ومظاهر الثقافة التنظيمية: وهناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:

¹ بلال خلف السكارنة: "أخلاقيات العمل"، (د،ط)، دار الميسرة للطبع والتوزيع، عمان، 2009، ص 359.

² سيد محمد جاد الرب: "القيادة الإستراتيجية"، (د،ط)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2012، ص 473.

-المستوى الأول: ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات والسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم، والقصص والطقوس والرموز.

-المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، فهي ثقافة القوة فإن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثيرها في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها مع موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

-المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي تواجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لها.

-و هناك عدد من المظاهر الخاصة بكل ثقافة يشار ب artefacts وهي تتضمن:

1-الروايات القديمة الخاصة بالمنظمة: فالقصص التي تحكى خلال المؤسسة، تساعد في نقل الثقافة للموظفين وتواصلهم معها فهم يكشفون من خلالها قيم المؤسسة والسلوكيات المقبولة منها، وتتعلق هذه الحكايات بالسنوات الأولى لنشاط المؤسسة وبدء عملها أي بدء خلق هذه الثقافة وهي تعكس بصفة عامة القيم التي كان يؤمن بها مؤسسو العمل، وقد تخضع هذه القصص لبعض التعديلات لإيضاح الهدف المرجو منها بشكل أكبر، خاصة عند مرور فترة من الزمن على حدوثها وبذلك يمكن أن تعلم أفراد المؤسسة كيف يتوافقون معها ويصبحون جزءا من مجتمعها الصغير⁽¹⁾.

2-الرموز: هي مظهر ثقافي ملحوظ يعمل على توصيل القيم الجوهرية والهوية المشتركة، والرموز عبارة عن الأشياء التي تحمل في طياتها المعاني، وقد تستعين المنظمة ببعض الأشياء الرمزية، كالشعارات للتعريف بهويتها والتعبير عنها للآخرين، وقد يظهر ذلك من خلال المبنى نفسه وديكوراته مثلا: السيارة الكاديلاك الوردية تعد رمزا ملحوظا ومعروفا بشكل كبير للثقافة.

3-الفروض والطقوس: تنقل الاحتفالات الرسمية بالمنظمة بعضا من ثقافتها، وهذه الطقوس تتكرر بشكل منتظم مثل الاحتفال الرسمي بيوم الخريجين والذي تتضمنه المدارس والجامعات، ومن خلال الاحتفال والمآدب توضح المنظمات ثقافتها وقيمها الثقافية للآخرين، قد يمكن للمؤسسة أن تنقل خطط منافسيها واستراتيجياتهم، ولكنها لا

¹ سامية معاوي: "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار-عنابة، 2008، 2009، ص 69،70.

تستطيع أبدا نقل الثقافة، فهي منبع الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أنه لا يمكن نسخها، وحتى عملية تقييم المنظمة للأداء العلمي، يعد طقسا منتظما ومجدولا من طقوس المنظمة وبالتأكيد تنتقل من خلاله الشركة قيمها، فالمؤسسة تكافئك على الأمور التي تأخذ عندها قدرا كبيرا من التقدير.

4- اللغة الخاصة: كل مؤسسة لديها لغة خاصة بها، وقد تمتد لتشمل النشاط الصناعي للمؤسسة وهي لغات معينة يفهمها العاملون بالمنظمة وتتسم باستخدام مرادفات لبعض الألفاظ المختزلة التي تحقق التواصل السريع بين من يعملون داخل المنظمة، ومن شأنها بالطبع أن تقوي الروابط بين أفراد المنظمة وبعضهم، وقد يتضمن درجة الجودة وكذلك عمل أفراد المنظمة وتصرفاتهم، وهو من شأنه بالطبع أن يجعل للمنظمة مركزا تنافسيا بالأسواق بشركة "wotsonibm" يمثل بشركة مثلا للمؤسس الذي وضع المعتقدات والقيم الموجهة لتصرفات كل أفراد المؤسسة، فبحته عن لديهم قدرات إبداعية قاد الاتجاه العام للمؤسسة خلال سنوات وكذلك الفعل packard و hewlett مؤسسو hp، فقاعدة الجراح التي وضعها لتجنب البيروقراطية (تركيز السلطة)، وما يتبعها من مشكلات، ووجهت موظفي الشركة لعشر سنوات⁽¹⁾.

عاشرا: معايير عامة للثقافة التنظيمية المناسبة:

- 1- إن الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد وبقوة وجدانية كبيرة، ويكون لها تأثير كبير على السلوك، بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حد كبير وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم.
- 2- هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الإنجاز العالي للمزيد من الولاء والانتماء.
- 3- هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين وذلك من خلال نظام حوافر جيد لمقابلة العمل الجيد.
- 4- هي تلك الثقافة التي تحتوي على نظام مناسب وعادل لانضمام الأفراد المؤهلين والأكثر ذكاء للتنظيم.
- 5- إنها تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- 6- إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك التي تكون ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله.

¹ - سامية معاوي: المرجع السابق، ص 70.

- 7- إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية، والعاملين ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية والمرونة لإنجاز العمل.
- 8- هي تلك التي تشجع أعضائها على الإيمان بالإنتاج الجيد والخدمة الجيدة.
- 9- هي تلك الثقافة التي تحرص على الإيمان بأهمية التفاصيل التنفيذية لجعل الأشياء بصورة جيدة كالدقة والسرعة.
- 10- هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديهم كأفراد، والإيمان بقدرتهم على تحقيق الانجازات المختلفة.
- 11- هي تلك الثقافة التي تساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحدائه لكي يوفر الثقافة التنظيمية بكل ما هو خلاق وجديد وإيجابي.
- 12- هي تلك الثقافة التي تساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو التنظيم وسياسته واستراتيجياته المختلفة لتكون هناك ملائمة بين كل ذلك.
- 13- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تدافع على حدود التنظيم وتميزه وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى.
- 14- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد وإيجابي لهذه الثقافة وبالتالي الابتعاد عن الجمود والقدرة الكبيرة لها على التجديد وإعادة الحيوية.
- 15- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية⁽¹⁾.

¹ -محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص، 354.

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

- أولاً: المداخل النظرية للتغيير التنظيمي
- ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي
- ثالثاً: أنماط التغيير التنظيمي
- رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي
- خامساً: أهمية التغيير
- سادساً: أهداف التغيير التنظيمي
- سابعاً: العوامل المسببة للتغيير في المنظمات
- ثامناً: مراحل التغيير التنظيمي
- تاسعاً: مقاومة التغيير التنظيمي
- عاشراً: مصادر وأسباب مقاومة التغيير
- الحادي عشر: إستراتيجية التغيير التنظيمي

أولاً: المداخل النظرية للتغيير التنظيمي

1-مرحلة الفكر الكلاسيكي:

-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

ركز "تايلور" على زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية حيث تعرف هذه النظرية بأنها "ذلك النوع من الإدارة التي يرى الأعمال من خلال معايير مهمة، بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والتجربة" حيث تضمنت مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره تايلور تلك الزيادة الإنتاجية، واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات و جعل بيئة العمل منظمة ومستقرة ، وكان يعتمد على القوة والإجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه" (1).

-نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

لقد ركز هنري فايول على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري، ومن أهم المبادئ التي قام بتطويرها فايول بشكل علمي هي تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية التوجيه المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة، مما أعطى الأفراد الأهمية البالغة من أجل المبادرة وخلق ما يعرف بروح الفريق، مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

2-مرحلة الفكر النيوكلاسيكي:

1-مدرسة العلاقات الإنسانية: لألتون مايو:

لقد أظهر "ألتون مايو" أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرز دوره في الإنتاجية وأكد على أن التغيير يجب أن يشمل الأفراد ومفهوم التغيير كان كنتيجة لكل من التدريب المخبري والإجرائي.

-أسلوب التدريب المخبري:

ظهر في منتصف الأربعينيات وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين، يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم مع بعضهم البعض، ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم.

-أسلوب البحث الإجرائي:

وقد ركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب على خاصة فيما يتعلق

¹-زيد منير عبوي: " التخطيط والتطوير الإداري"، (ط 1)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 116،117.

بعمليات الإنتاج، والتخطيط واتخاذ القرارات، مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة.

2- مدرسة اتخاذ القرارات:

اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونهبت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها: المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث اعتبرت المنظمات ذلك النظام المفتوح بتعامل مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة بما يصنع التغيير الملائم للتنظيمات⁽¹⁾.

3- مرحلة الفكر الحديث:

1- المدخل الموقفي:

يؤكد المدخل الموقفي حاجة تنظيم المستمرة إلى إحداث التغيير التنظيمي لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث التغييرات تنظيمية دائمة بهدف التكيف المطلوب للبيئة، والاستقرار والأمن الوظيفي⁽²⁾.

2- المدخل التكاملي:

وتشمل جهود المدخل التكاملي دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستقرار وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما أنها تعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها، إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنقص الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي أو في السياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات التنظيمية مما يعيق إحداث التغيير المطلوب داخل التنظيمات⁽³⁾.

3- مدخل إدارة الموارد البشرية:

كان دورها مقتصرًا على حفظ السجلات وتخزين البيانات بمؤهلات العاملين، وبعد عام 1964 تطور دورها ليشتمل على حقوق الأفراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام أجور عادل، والتركيز على الجوانب الإنسانية، حيث لعبت دورًا كبيرًا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة وإدارة التغيير التنظيمي، وأصبحت عمليات استقطاب

¹- زيد منير العبوي: المرجع السابق ، ص117،120.

²- أحمد يوسف دودين: "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الإصدار الثاني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 79.

³- موسى اللوزي: "التطوير التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة"، (ط5)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص 40.

الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ في الاعتبار التوافق بين لقدرات البشرية⁽¹⁾.

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي:

- 1- **الاستهدافية:** تغيير حركة وتفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 - 3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - 4- **التفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
 - 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - 7- **الإصلاح:** حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود في إختلالات في المنظمة.
 - 8- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف معها⁽²⁾

¹-موسى اللوزي: نفس المرجع السابق، ص 41.

(1)-ثروت مشهور: "استراتيجيات التطوير الإداري"، (ط1)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 81.

ثالثاً: أنماط التغيير التنظيمي:

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

1- حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودوافع السيطرة على المحيط ويتم حسبها تصنيف التغيير المنظمي إلى ثلاث أنماط:

- **تغيير استجابة لضغوط خارجية:** في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

- **تغيير هادف كل مشاكل داخلية:** تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي لحل هذه المشاكل وتحسن أدائها.

- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:** يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إدارتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

2- حسب أسلوب مواجهة تغييرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث

أشكال هي:

- **تغيير مخطط:** تقوم المنظمة بالتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري، الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية أخرى.

- **تغيير دافعي:** تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما حدث من تغييرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها، هذا النمط في التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها⁽¹⁾.

- **تغيير هجومي:** هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغييرات في محيط المنظمة فهو سابق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بغرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

(1) - فداء محمود حامد: "إدارة الجودة الشاملة"، (ط1)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 151، 153.

3- حسب مدى إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين:

- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذ أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والمعارض إذ لا يستغرق مدة طويلة، ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو القيام بالتغيير الهيكلي⁽¹⁾.

رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي: يمكن تركيز أهم المجالات التي تشملها محاولات التغيير التنظيمي في الآتي:

1- تعتبر الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة في أسلوب إدارة الأعمال الجارية ولا بد لنا من الإشارة إلى تأثير التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

2- تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:

- التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم البعض وإحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم، وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية⁽²⁾.

3- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم وذلك بالاستفادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحمل محل المستخدم حالياً ولكن تفوقها في القدرة، ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائد، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل.

4- تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيز للسلطة في الإدارة العليا مثلاً، وحيث تشمل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمي، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً بما يحدث تطوراً جذرياً في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

¹ - فداء محمود حامد: المرجع السابق، ص 153.

² - علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، (د،ط)، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، (بدون تاريخ للنشر)، ص 257.

5- ولعل من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظم أو الإجراءات، ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية النظم والإجراءات (الروتين) السائدة فيه، ومن ثم تتجه عملية التغيير إلى تبسيط إجراءات وتطوير النظم المستهدفة بتخفيض الوقت والجهد وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضا المتعاملين مع التنظيم.

6- وثمة المجال الأخير للتغيير التنظيمي ينصب على الهيكل التنظيمي، وترتكز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية.

وعادة ما تشتمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات.

ولابد لنا من التأكيد بأن مجالات التغيير السابقة لا تزال تحقق أحد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة أو توفير قدرة تنظيمية غير عادية تستطيع فرض التغيير (أو التبشير به) على المجتمع المحيط.

وفي جميع الحالات السابقة فإننا نتجه بالتفكير إلى ما نطلق عليه (التغيير المخطط) ونقصد به الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين محسوب في التنظيم أو أحد عناصره وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المرتبطة عليه من ناحية أخرى.

وبذلك نستبعد التطورات الفجائية أو التغييرات الانفعالية غير المدروسة، ولا نعتبرها من صميم عملية التغيير التنظيمي، أن تلك القدرات التنظيمية والتغييرات غير المنظمة لا تمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة لا يجب أن تصدر عن الإدارة الحريصة على أسس العلم والموضوعية، ولذلك فإن البحث يتجه في الأساس إلى دراسة التغيير التنظيمي المخطط وإن كنا نلاحظ شيوع حالات التغيير الانفعالي وما ينتج عنها من آثار سلبية ضارة⁽¹⁾.

(1)- علي السلمي: المرجع السابق، ص 159.

خامسا: أهمية التغيير:

التغيير شديد الأهمية، فهو الظاهرة الاقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة، تتعدى أهميتها وتتجاوز حدودها بما يحققه في الحاضر والمستقبل، وتتمثل أهمية التغيير في خمسة جوانب أساسية هي:

-**الجانب الأول:** الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث التغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى سيادة روح الفريق.

و من ثمة تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء، والمقترحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.

-**الجانب الثاني:** القدرة على الابتكار، حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

-**الجانب الثالث:** تركية الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، حيث يعمل التغيير على تفجير المطالب، وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير، ويمكن القول أن التغيير يعمل مثل بركان اجتماعي ضخم يموج داخله وتتصهر فيه التيارات والأنواء والرغبات والدوافع كافة وتنتج جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه بشكل مستمر.

-**الجانب الرابع:** التوافق مع متغيرات الحياة، حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف، والتوافق المختلف ومن ثمة فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما وحيويا وفاعلا ولازما وضروريا في الوقت نفسه، لحسن قيام المنظمات الإدارية أيا كان حجمها بوظائفها بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية محلية كانت أو دولية.

-**الجانب الخامس:** الوصول إلى أعلى من درجة القوة في الأداء والممارسة، حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي، وذلك من خلال معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا⁽¹⁾.

سادسا: أهداف التغيير التنظيمي:

لا بد أن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تلخص في الآتي:

(1)-سامح عبد المطلب عامر: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، (ط،1)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،2001، ص 314.

- 1- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- 2- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- 3- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع، وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- 4- إحياء الركود التنظيمي، وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- 5- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- 6- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد والطاقة ورأس المال.
- 7- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- 8- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- 9- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- 10- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو⁽¹⁾.

سابعاً: العوامل المسببة للتغيير في المنظمات: من أبرز تلك العوامل والمسببات ما يلي:

- 1- ضعف الأداء: من خلال تقييم الأداء ومن خلال الأجهزة الرقابية قد يتبين أن هناك بعض مظاهر ضعف التكيف في الأداء الإجمالي للمنظمة، إذا تم مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة لها، أو إذا لوحظ تدهور للأداء عبر فترات زمنية مختلفة

1- جمال محمد عبد الله: "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، (ط1)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 61،62 .

كانخفاض الربحية أو الإنتاجية أو ضعف الخدمات المقدمة للعملاء أو كثرة تعدد مرات غياب العاملين.

2-دوافع المديرين: الرغبة في الإنجاز لمستوى معين والرغبة في تحقيق الذات، فقد يرى بعض المديرين أن ثمة حاجة ضرورية لفتح أسواق جديدة، أو تغيير الخط الاستراتيجي للمنظمة أو تطوير الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة أو الأساليب التكنولوجية في الإنتاج وكل ما يتصل بدوافع ورغبات وتصورات الإدارة.

3-البيئة: ويقصد بها ما يتصل بالقوانين واللوائح وطبيعة المناسبة للتقدم التكنولوجي وغير ذلك، ما يسمى بيئة العمل الخارجية، والتي تملي على الإدارة في أي منظمة حتمية مواكبتها والتكيف معها وإلا ما استطاعت أن تلحق بهذا التغيير السريع ما قد يسبب لها الفشل أو الإخفاق.

4-مدى التقدم التقني: كالتصورات المستمرة في الأجهزة والمعدات والآلات وأساليب الإدارة الحديثة وإدخال الهيكل والآلية في عمليات الإنتاج بكاملها وكل ذلك يفرض على المنظمات ضرورة التطوير وإحداث التغييرات وتوفير القوى البشرية اللازمة للعمل والتعامل مع تلك الآلات والأدوات والأجهزة المتطورة.

5-التحول الاجتماعي: كالتغير في عادات وتقاليد واتجاهات المجتمع وتطور التعليم به وبالتالي تتأثر قيم وأهداف وطموحات المنظمات وفقا للتغييرات المجتمعية⁽¹⁾.

ثامنا: مراحل التغيير التنظيمي:

يمكن تحديد المراحل التي تمر بها إدارة التغير بثلاث مراحل رئيسية، هذه المراحل الثلاثة هي:

1-مرحلة تفكيك عوامل الجمود: ويعني ذلك خلق شعور لدى أكبر عدد من العاملين داخل المنشأة بالحاجة الماسة للتغيير.

2-مرحلة القيام بالتغيير المطلوب: ويقصد بذلك القيام بإحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية للتنظيم وقدرته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاءة وفعالية.

3- مرحلة تثبيت التغيير الذي تم: ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب الذي والمزايا الناتجة عن ذلك.

(1)-حسين تهايمي: "التفكير الإبداعي (سوسيولوجية التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية)"، (ط1)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 145.

فلا يكفي إحداث التغيير فقط، فلا بد بعد ذلك حماية ما يتم إنجازه والحفاظ عليه ويكون ذلك من خلال التدريب للمحافظة على المكاسب ومن خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز وتشجيع تقديم الاقتراحات الخاصة بالتطوير⁽¹⁾.

تاسعا: مقاومة التغيير التنظيمي

قد تستدعي ظروف داخلية كمطالبة العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو شروط خارجية كالتطور التكنولوجي ومناقشة المنظمات المحلية أو العالمية إجراء تغييرات تنظيمية للتكيف مع الظروف والشروط الجديدة، ولكن إحداث التغيير على المستوى التنظيمي ليس بالشيء السهل حيث قد يقاوم الأفراد وجماعات العمل مخططات التغيير لعدة أسباب وقد تتخذ المقاومة أشكالا علنية أو سرية، وقد تكون المقاومة شعورية أو لا شعورية.

هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى إجراء دراسات وبحوث لفهم آليات مقاومة التغيير ووضع تصورات نظرية وعملية للتغلب على هذه المقاومة ويعتبر موضوع كوش وفرانش سنة 1948 من المواضيع الأولى المتخصصة لوضع تجارب للتغلب على مقاومة التغيير مقترحين أسلوب اللقاءات الجماعية كطريقة يتم فيها الاتصال بين العمال والإداريين حيث يقوم الآخرون بإعلام مجموع المستخدمين بالحاجة إلى إحداث التغيير مع العمل على إثارة حفز وحقق المشاركة الجماعية في تخطيط عملية التغيير. أما الباحثان كاتز وكاهن فقد حاولا حصر مصادر مقاومة التغيير التنظيمي في ستة أسباب هي:

1- إن الأنساق تتضمن آليات معينة تحقق لها الثبات وذلك كعملية اختيار الأفراد لكي يشغلوا مراكز معينة يعاقبون على إتباع نمط معين من الأداء أو الخروج عنه، لذا فإن مطالب هؤلاء الأفراد بالتغيير يتصادم مع التكيف والتعود لذي اكتسبوه.

2- هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا جديدا بسيطا.

3- إن التغيير في نماذج التنظيم قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة في مهارات معينة فالقيام بعملية توسيع مراكز العمل قد تمتد لتشمل بعض المهام التي كان يقوم بها مسؤولون أو مختصون في جانب آخر⁽²⁾.

1- هاشم، حمدي رضا: "التدريب والتأهيل الإداري"، (ط1)، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 176، 178.

2- مصطفى عشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، (دط)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 223، 224.

4- قد يؤدي أي تغيير في نماذج التنظيم إلى تهديد علاقات السلطة القائمة بنسق ما وذلك كما يحدث عند محاولة إدخال نظم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، حيث يصبح القرار يتخذ جماعيا بعد أن كان يتخذ فرديا أو من طرف أشخاص قلائل يحتلون قمة هرم السلطة.

ويعتبر هذا العامل من أهم عوامل مقاومة التغيير لما يترتب عنه من تغييرات في جوانب سلوكية وتنظيمية أخرى.

5- تقوم الجماعات المستفيدة ماديا من الوضع القائم بمقاومة التغيير إذا رأت فيه تهديدا لمصالحها الشخصية، وذلك كما يحدث أثناء محاولة إدخال نظام توزيع الأرباح بالتساوي بدلا من الاعتماد على إعطاء المنح وفق خصائص وشروط معينة ترتبط بنوع العمل.

6- هناك افتراض خاطئ بإمكانية إحداث تغيير جزئي في منظمة ما دون التأثير في باقي المنظمة أو في منظمة فرعية، تابعة لمنظمة أصلية إن هذا الافتراض لا يرمي إلى مقاومة التغيير التنظيمي بحجة حصره في عملية تغيير جزئي. وللتغلب على مقاومة التغيير و ينبغي أولا تحديد المصدر أو المصادر الأساسية لهذه المقاومة ثم تخطيط التغيير باتباع واحد أو أكثر من التقنيات المذكورة مع مراعاة الإطار الثقافي والايديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة.

وفي الأخير إن العجز عن إحداث التغيير التنظيمي المطلوب بإحدى التقنيات المذكورة قد يؤدي إلى عواقب خطيرة على مستوى رضى العمال والمستخدمين وعلى مستوى الداء والإنتاج مما يزعزع استقرار المنظمة وتوازنها البيئي الذي قد يؤدي إما إلى تلاشيتها أو إلى إحداث تغيير جذري بهيكلها التنظيمي⁽¹⁾.

عاشرا: مصادر وأسباب مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي ومألوف ونادرا ما يتم جهود التغيير التنظيمي بسلاسة بدون مقاومة من بعض فئات العاملين وتتخذ أشكالا وصورا مختلفة ولأسباب عديدة.

و من أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها Shermerhom وزملاءه:

- الخوف من المجهول.
- الحاجة للأمان والاستقرار.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.

¹ - مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 224.

- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
- التفسيرات المتباينة .
- التوقيت السيئ.
- الافتقار للموارد.

أما Kinichi و Kreither فيقترحان أن الأفراد يقاومون التغيير للأسباب التالية:

- المفاجأة والخوف من المجهول.
- مناخ عدم الثقة.
- الخوف من الفشل.
- فقدان المراكز أو الأمان الوظيفي.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- إرباك العلاقات الاجتماعية.
- تضارب الشخصيات.
- إضافة إلى التوقيت السيئ.

و يشير الكاتبان إلى العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط وشدة (قوة) مقاومة التغيير، ففي حالة التغيير التكيفي مثلاً: إدخال أسلوب عمل مألوف، تكون المقاومة منخفضة وتزداد شدة المقاومة في حالة التغيير الإبداعي، إدخال أسلوب عمل جديد، وتبلغ المقاومة ذروتها في حالة الإبداع الجذري مثل إدخال أسلوب جديد بالنسبة لمجال نشاط المنظمة⁽¹⁾.

- إن مقاومة التغيير تبدد حالة الرفض للتغيير للأفراد العاملين والمديرين فالحل مناخ هو:

* إعلام وإفهام الجميع بأن التغيير مرتقب سوف يكون نحو الأحسن للمنظمة وللعاملين، ويركز على ذلك في اللقاءات الفردية والعامية معهم ويعتمد من أجل ذلك أساليب العرض الفعال، والاستشهاد بالأمثلة عن تطبيقات الآخرين (إن توفرت) لتحقيق الإقناع لديهم.

* تدريب كل المعنيين بالتغيير على كيفية التعامل مع الصيغ الجديدة سواء كان ذلك نظاماً ما أو إجراء أو جهاز بتقنيات جديدة أو طريقة عمل واعتماد أساليب التدريب

1-باسم الحميري: "التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات"، (ط، 1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 166.

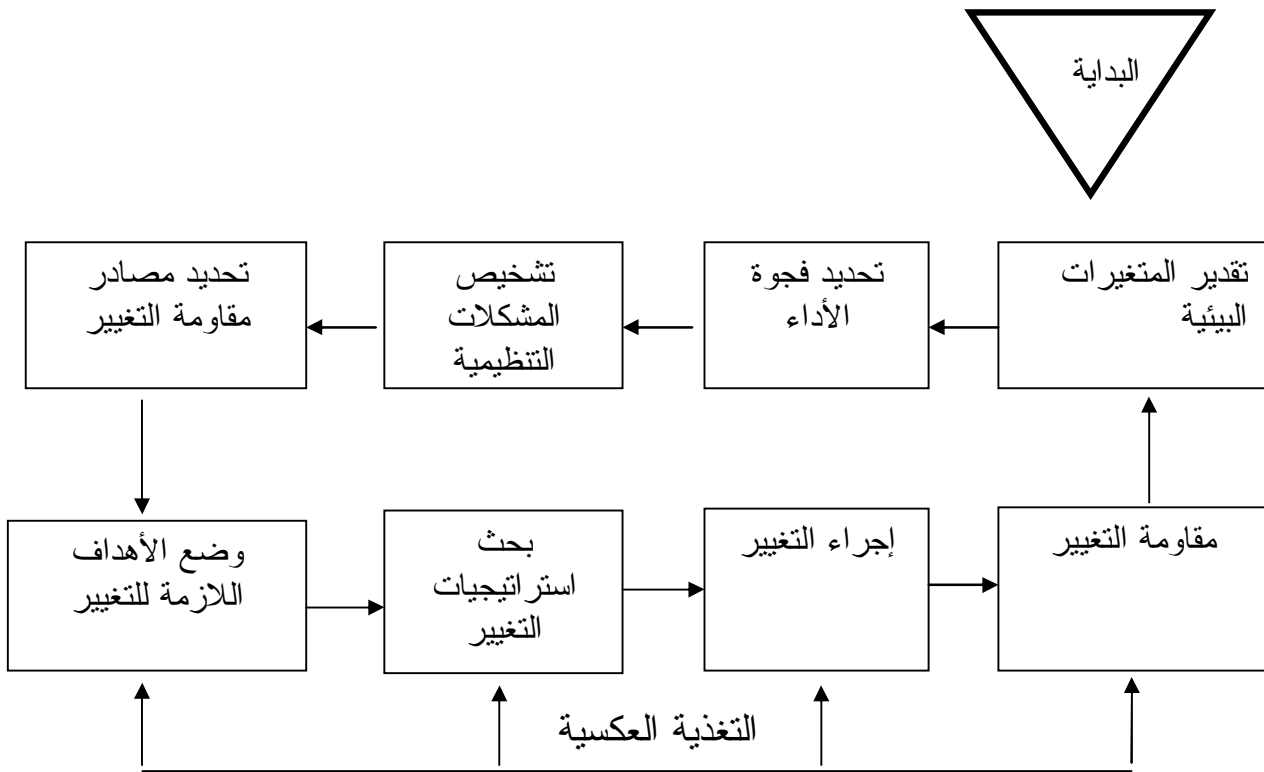
المناسبة لذلك، والتطبيقات العملية في هذا المجال تؤدي لأهمية التدريب في تبديد قلق العاملين وتخليهم عن مقاومة التطبيقات الجديدة، بل تجعلهم متحمسين لتطبيق الصيغ الجديدة⁽¹⁾.

الحادي عشر: إستراتيجية التغيير التنظيمي: للتغيير التنظيمي هدفان أساسيان هما:

1- تكيف أو تلاءم التنظيم مع البيئة التي يعمل فيها.

2- مقابلة التغييرات التي تحدث في سلوكيات الأفراد أو العاملين في المنظمة.

ولكي يتم التغيير الإداري يقوم المديرون في المنظمة بثماني خطوات أساسية كما هو مبين بالشكل وهو كالآتي:



الشكل 3: يوضح إستراتيجية تخطيط التغيير التنظيمي (سيد محمد جاد الرب)

الخطوة الأولى: تحديد أو تقدير المتغيرات البيئية:

تشمل المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على أداء المنظمة كل من المنافسة، التكنولوجيا، السياسات والثقافة، وأحد المهام الأساسية لأي مدير هي التعرف على هذه المتغيرات والتجاوب معها بما يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة، فاستقرار أسواق السلع والخدمات أو عدم استقرارها، يجب التعرف عليه من قبل إدارة المنظمة، كما أن

1-حسين حريم: "إدارة الموارد البشرية"، (ط، 1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 125، 126.

التطورات الصناعية وتتنوع المنتجات وطرق البيع والتمويل وغيرها يجب على الإدارة أن تتوقعها وتتعامل معها عند حدوثها وهذا بالنسبة للسياسات الحكومية والتشريعية والمالية وأيضا بالنسبة للأذواق العامة والعادات والتقاليد والقيم والأخلاق التي تسود المجتمع⁽¹⁾.

الخطوة الثانية:

تحديد فجوة الأداء: وتعني الفرق بين الأداء الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والأداء الفعلي الذي تحقق، وقد يكون هذا الفرق (الفجوة) إيجابيا أو سلبيا، والمهم هو التعرف عليه وعلى أسبابه حتى يتسنى القيام بالخطوات التالية.

الخطوة الثالثة:

تشخيص المشكلات التنظيمية: والهدف من هذه الخطوة هو التعرف على طبيعة وحجم المشكلات السائدة في التنظيم قبل اتخاذ أي إجراء نحو حلها.

و تنشأ معظم المشاكل الإدارية نتيجة أسباب متعددة، وعند تشخيص أي مشكلة يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

1- ما هي المشاكل الحادة أو الخطيرة التي يجب معالجتها فورا؟

2- ما هي أسباب هذه المشاكل؟

3- ما هو التغيير المطلوب كل هذه المشكلات؟

4- ما هي قوى العمل أو العوامل التي يمكن أن تقاوم هذه التغييرات؟

5- ما هي الأهداف التي نتوخاها من هذا التغيير وكيف نقيمها؟

الخطوة الرابعة: تحديد مصادر مقاومة التغيير:

يحتاج التغيير التنظيمي إلى بذل مجهودات مضيئة من جانب إدارة المنظمة ضد أولئك الذين يقاومون التغيير ويقفون حائلا دون تنفيذه، وتأخذ المقاومة أو الاعتراض شكلين أساسيين هما:

¹ سيد محمد جاد الرب: "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية"، (د.ط)، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2009، ص 7، 14.

النوع الأول: مقاومة الأفراد للتغيير وذلك لأسباب عديدة منها:

1- لتحقيق الفوائد الشخصية، فعندما يتم التغيير قد يترتب عليه من وجهة نظر الأفراد خسائر مادية ومعنوية تتعلق بالمرتبات أو المكافآت أو المواقع التنظيمية التي يشغلونها.

2- الفهم الخاطئ من جانب الأفراد للتغيير، فغالبا ما لا يفهم الأفراد حقيقة أو الأسباب التي دعت المنظمة لإجراء التغيير، وذلك يقع على المنظمة عبء الشرح والتفسير معنى التغيير وفوائده سواءا بالنسبة للأفراد أو للمنظمة ككل.

3- اختلاف تقدير الأفراد أو تخمينهم بالنسبة للتغيير كما تريده إدارة المنظمة فغالبا ما يعتقد المدير أن أي شخص لديه نفس المعلومات التي لديه يستطيع أن يتخذ نفس القرار فورا مشابها لما يتخذه هو، وهذه النظرية لا تكون صحيحة في جميع الأحوال، فلكل مدير أو فرد تقدير خاص للموقف الواحد وتحكم ذلك عوامل عديدة منها الخبرة والمهارة والتعليم وغيرها⁽¹⁾

النوع الثاني: المقاومة التنظيمية:

وهي تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فإن إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاث أسباب أساسية تؤدي إلى ذلك وهي:

1- المقاومة الشديدة من جانب المديرين، حيث أن معظم المديرين يعرفون جيدا الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد خاصة في المنظمات البيروقراطية، والتي تتميز بالأداء التسلسلي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.

2- القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة، فقد تقاوم الإدارة التحديد أو الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغييرات المطلوبة والموارد عبارة عن الأفراد، الجهود، الوقت،... الخ.

3- أما السبب الثالث وراء الإعتراضات التنظيمية على التغيير هو الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات، أو ما يسمى بتداخل الموافقات التنظيمية، وهذا يعني أن أي تغيير أو تطوير يجب أن يقوم على موافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة ولذلك تأتي آراءهم ومقترحاتهم هذه، والإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

¹ -سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 08.

-ومما سبق يتضح أن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية سهلة وفي متناول أي مدير القيام بها، وحيث هناك مقاومة شديدة ومتعددة سواء من ناحية التنظيم أو من ناحية الأفراد، ولذلك يقع على المنظمة والإدارة العليا بها أن تقوم هذه القوى المعارضة إذا كان التغيير موضوعيا ومطلوباً، وليست هناك طريقة مثلى تتبعها المنظمة في مقاومة التغيير أو تحديد المعارضة، حيث أن ذلك يختلف من منظمة لأخرى ومن موقف لآخر ولكن يمكن أن نوصي بالاقترحات الآتية في هذا المجال:

1- يجب أن يتم التغيير التنظيمي من خلال جميع أجزاء وأفراد المنظمة حتى يكون هناك أساس قوي ومتمين لضمان القيام بالمتغيرات المطلوبة.

2- التعرف على الأهداف والمسببات وراء معارضة أو مقاومة الأفراد للتغيير ومحاولة التعامل معها ومحتكاتها لصالح الترغيب المطلوب.

3- دراسة التنبؤ بأثر التغيرات التنظيمية سواء على الأفراد أو على المنظمة فيها لأجل طويل والقصير معا⁽¹⁾.

الخطوة الخامسة: وضع الأهداف: لكي يكون التغيير فعالاً فإن الأهداف المرغوبة منه يجب أن يتم تحديدها مقدماً وقبل البدء في إجراءات التغييرات المطلوبة ومن الممكن أن تكون الأهداف عبارة عن:

1- الأهداف التي تتحدد في ضوء واقعية التنظيم واحتياجات الأفراد.

2- أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس.

3- أن تتحدد الأهداف في إطار السياسات التنظيمية.

4- أن تكون للأهداف القدرة على التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة والأفراد.

- وتستخدم إدارة المنظمة نوعين من الأهداف:

1- الأهداف الداخلية: وهي تركز على:

- أهداف الأفراد وتغيير اتجاهاتهم.

- تحسين القدرة على اتخاذ القرارات.

- ترابط وتكامل الوظائف الإدارية.

¹-سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 10.

- زيادة وتنمية دوافع العمل.
 - الاشباع الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.
 - 2-الأهداف الخارجية: وهي تركز على معرفة التغييرات في المجالات الآتية:
 - تأثير البيئة على وظائف وأداء الأفراد.
 - معدلات دوران العمل.
 - الأرباح.
 - احتياجات ومتطلبات المستهلكين وخاصة الجدد.
 - الشكاوي.
 - معدلات الغياب.
 - والتعرف على التغييرات في البيئة الخارجية يسبق قيام المنظمة بأي تغييرات داخلية، حيث أن التغييرات الداخلية تهدف إلى التكيف مع المتغيرات البيئية والتلاؤم معها بصفة مستمرة، لذلك فأخذ المتغيرات البيئية في الحسبان يؤدي إلى نجاح أي مجهودات يقوم بها المديرون في المنظمة نحو التغيير التنظيمي¹.
- الخطوة السادسة:**

بحث إستراتيجيات التغيير: تركز هذه الخطوة على التعرف على مختلف الاستراتيجيات العملية للتغيير، ولا يكون التغيير ناجحاً إلا إذا ارتبط بالتنظيم وإمكانية ومتطلباته، ويتم التركيز في هذا الصدد على أربعة استراتيجيات متداخلة للعلاقات في المنظمة وهي التكنولوجيا الهيكل التنظيمي، المهام والأفراد.

¹- سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 11.

الجدول 01: يوضح الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي

الأسلوب	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير وتكييف الطرق الإنتاجية. - ملائمة أو تكيف الآلات الإنتاجية. - الدرجة الأوتوماتيكية. 	التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير المواقع التنظيمية. - تكيف السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية. - ملائمة النظام الرسمي. 	الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - إثراء الوظائف. - تبسيط الوظائف. - تكوين فريق العمل اللازم للقيام بالتطوير 	المهام
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على التدريب أثناء العمل. - تحديد برامج التدريب الإداري. - وضع برامج التطوير التنظيمي. 	الأفراد

الجدول 1: الأساليب اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي. (سيد محمد جاد الرب)

ويتضح من الجدول التالي:

1- تعكس إستراتيجية التغيير التكنولوجي التغييرات في قوة العمل وطرق الإنتاج والمواد الخام ونظم المعلومات وغيرها.

2- أما استراتيجية الهيكل التنظيمي فهي تحدد التغييرات الداخلية في التنظيم من حيث إعادة تنظيم الأقسام الإدارية، مواقع اتخاذ القرارات، إعادة تحديد السلطة والمسؤولية وإعادة تعديل العلاقات بين الإدارات والأفراد وغيرها.

3- استراتيجية المهام وهي تركز على التغييرات المطلوبة في الوظائف الإدارية في المنظمة، وهذه الإستراتيجية قد تزيد أو تخفض من حجم الأعباء المتعلقة بكل وظيفة وبما يؤدي إلى إرضاء الأفراد أو ما يسمى بتحقيق الإشباع الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.

4- تهدف استراتيجية الأفراد على تنمية وتطوير المهارات والكفاءات التنظيمية من خلال مختلف برامج التدريب والتطوير التي تحددها المنظمة بناء على احتياجات الأفراد طبقاً للتطوير والتغيير التنظيمي⁽¹⁾.

الخطوة السابعة: إجراء التغيير:

وهي الخطوة التالية في عملية التغيير التنظيمي ويجب أن يتم خلال فترة زمنية معينة، من ناحية أخرى فإن القدرة على التنفيذ السليم للتغيير تعتمد في البداية على مدى تقبل السلوك التنظيمي للمتغيرات الجديدة أثناء وبعد إجراء التغيير المطلوب.

- إن كفاءة عملية إجراء أو تنفيذ التغيير التنظيمي تتطلب سلوكيات جديدة من جانب الأفراد الذين يشملهم التغيير في المنظمة والاتجاهات التنظيمية يمكن أن تنفذ عملية التغيير من خلال الأخذ في عين الاعتبار العوائد المادية التي تعود على الأفراد من جراء التغيير وتأثير ذلك على سلوكياتهم الجديدة وحينئذ سوف تصمد سلوكيات الأفراد في مواجهة التطورات التنظيمية حيث يعتقد الأفراد أن هذا التغيير عادلاً ومنصفاً بالنسبة لهم مما يجعلهم يحاولون تغيير سلوكياتهم بسرعة بما يتماشى مع المتغيرات المطلوبة وإذا ترتب على التغيير التنظيمي، أي ضرر للأفراد فسوف يحاولون بكل الوسائل مقاومة هذا التغيير حتى يفشل.

الخطوة الثامنة:

متابعة التغيير التنظيمي: وهي الخطوة الأخيرة في برنامج التغيير الذي تقوم المنظمة بتنفيذه وذلك للتعرف على نواحي القوة ونواحي الضعف، وعلاج الأسباب التي أتت إلى الحد من نجاح البرنامج، وتعتمد قياس مدى نجاح برنامج التغيير على مستويات الرضا لدى العاملين بالمنظمة، درجة مستوى الإنتاجية بعد التغيير ومدى التطور الذي حدث في أساليب وطرق وأنواع الإنتاج ثم التعرف على مقدار أو حجم التحسين أو درجة الانحراف في مستويات الإنتاج، ثم يتم بعد ذلك التعرف على مدى إمكانية استمرار هذه التحسينات التي جاءت نتيجة التغيير التنظيمي، وهل هذه التحسينات ستستمر وتتطور أم أنها ستتهبط وتختفض تدريجياً وهكذا.

- إن عملية المتابعة والمراجعة أمر هام وحيوي لأي برنامج عمل، فالهدف من برامج التغيير التنظيمي، هو تحقيق أهداف معينة أهمها زيادة كفاءة المنظمة وتحسين الأداء الإداري والتنظيمي بها، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الخارجية وبما لا يتعارض

¹ -سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 17.

مع احتياجات العاملين فيها ولذلك فيجب على إدارة المنظمة أن تكون فريق عمل لمتابعة تنفيذ مثل هذه البرامج والتعرف على مدى تحقيق أهدافها وانعكاسات التغيير على تعاملات الأطر الخارجية، منافسون، موردين، مساهمون مع المنظمة والهدف هو تصحيح الأداء حتى يكون في الاتجاه المرغوب فيه.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة:

2-المقابلة الحرة:

3-الاستمارة

4-السجلات والوثائق

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

بعد إتمام الفصل الأول وطرح إشكالية الدراسة في ضوء التصورات النظرية، وبعد تحديد أهداف الدراسة وصياغة فروضها التي تحتاج إلى التقرب من الواقع وذلك بإتباع إستراتيجية منهجية ملائمة للتحقق من صدقها الإمبريقي واستخلاص النتائج وإمكانية تعميمها من خلال التطرق للتقنيات التطبيقية وأهم الإجراءات المنهجية المناسبة

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

لقد تم إنشاء مديرية التعمير والبناء والسكن (Duch) في عام 1980 استجابة لضرورة ملحة ورفقا للتحدي يهتم بتسيير الوعاء العقاري والحفاظ على النسيج العمراني والحرص على وضع تدابير نظام التعمير واحترام هندسة البناء مع المحافظة على المعالم التاريخية والثقافية والتهيئة العمرانية وبعد إعادة الهيكلة والإصلاحات التي مست العديد من المؤسسات التابعة لوزارة السكن والعمران، وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 97/98 والقرار الوزاري المشترك الصادر بـ 1998/04/22 الذي ينص على تقسيم مديرية التعمير والبناء والسكن إلى:

أ- مديرية التعمير والبناء D.U.C

ب- مديرية السكن والتجهيزات العمومية D.E.L.P

مديرية التعمير والبناء لولاية تيارت: يقع المقر الإداري بحي محمد جهلان تيارت وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي كالتالي:

- مصلحة التعمير

- مصلحة البناء

- مصلحة الإدارة والوسائل العامة

وتضم 14 قسم فرعي منشتر عبر كامل دوائر الولاية.

مهامها ومحيطها:

من المهام المنوطة بمديرية التعمير والبناء ما يلي:

- متابعة وتشجيع عمليات التجديد الحضري والتهيئة العقارية؛
- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال احترام نظام التعمير وقواعد البناء على المستوى المحلي.
- المتابعة بالتعاون مع المصالح المعنية بدراسات التعمير والتهيئة الرامية إلى التحكم في تطوير الإقليم البلدي.
- السهر بالتعاون مع مصالح الجماعات المحلية على إيجاد وتنفيذ وسائل التعمير.

- اتخاذ كل الإجراءات قصد تحسين الإطار المبني، وتطوير السكن وفق المتطلبات الاجتماعية والجيوية الإقليمية.
- القيام بجرد العناصر المكونة والمميزة للهندسة المحلية بغية الحفاظ عليها وإدماجها.
- إعطاء الآراء التقنية لإعداد مختلف سندات التعمير والسهر على مراقبتها.
- خلق بالتعاون مع المصالح المعنية والجماعات المحلية شروط بعث انجاز عمليات السكن بمختلف أنواعه.

محيط المؤسسة:

حيث تتعامل مع محيطها الخارجي و المتمثل فيما يلي:

- 1-الوزارة: تقدم المستندات الخاصة بالتعمير والبناء لمختلف المشاريع على المستوى المحلي وذلك عن طريق الحوصلة الشهرية والدورية المستمرة، وتتلقى قرارات الوزارة والمراسيم التنظيمية الخاصة بقطاع السكن والعمران.
- 2-الولاية: القيام بالمتابعة المتواصلة للعمليات المنجزة وإرسال تقرير دوري لديوان الوالي.
- تسليم المشاريع المنجزة.
- 3-القضاء: حل النزاعات الداخلية والخارجية وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالقطاع.
- 4-الشرطة العمرانية: المتابعة والسهر على احترام وتطبيق القوانين الخاصة بالبناء والعمران مع تحرير محاضر المخالفات الخاصة بالبناء الفوضوي.
- 5-الإذاعة: إعلان عن التوظيف وكذلك نتائج المسابقات وأيام الدراسات التي تنظمها المديرية.
- 6-البلدية: تسليم مختلف المشاريع المنجزة (المحلات، المراكز التجارية)
 - الإدلاء بالآراء التقنية أو المطابقة بتسليم رخص البناء.
 - متابعة ومساعدة البلديات على عمليات التجديد الحضاري.
 - القيام بمساعدة البلديات واللجان المعنية بإعداد وجرد العناصر المعمارية.
 - تنظيم وتنشيط اللقاءات ذات طابع إعلامي حول النظم وأدوات التعمير.
- 7-ديوان الترقية والتسيير العقاري: توفير الوعاء العقاري الخاص ببناء السكنات.
- 8-المراقبين العقاريين: تسهيل الإجراءات وتشجيع الاستثمار الخاص في مجال الترقية العقارية.

9- مكتب الدراسات والمؤسسات (المقاولة): القيام بدراسات واقتراح عمليات تطويرية في مجال الترقية المتكيفة مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية للولاية - إنجاز المشاريع ومتابعتها.

2-المجال البشري:

ويعتبر المجال البشري هو المجتمع الأصلي أو مجتمع البحث الكلي، الذي تطبق فيه مختلف الوسائل لجمع المعلومات لاستخلاص النتائج الواقعية والموضوعية.

تشمل مديرية التعمير والبناء على 152 عاملا الذي يمثل عدد العمال الإجمالي حيث يتوزعون على ثلاث فئات سوسيو مهنية وهي:

أ-إطارات

ب-أعوان تحكم

ج-أعوان تنفيذ

ويوضح الجدول (2) توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو-مهنية:

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئات السوسيو مهنية
152	40	52	60	

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الراهنة تم الاعتماد على فئتين وهما الإطارات وأعوان التحكم لأنهم هو الذين يتخذون القرارات ويخططون للتغيير وإقصاء أعوان التنفيذ لأنهم هم الذين ينفذون التغيير.

3-المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية تيارت التي دامت من 5 جانفي 2017 إلى غاية 30 مارس 2017 حيث تمثلت هذه الدراسة في زيارات متكررة إلى المؤسسة وقسمت إلى عدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: من 5 جانفي 2017 إلى 25 جانفي 2017 تمثلت في جولات استطلاعية للمؤسسة بمديرية البناء والهندسة المعمارية وكان أول لقاء مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل والتحدث معه من أجل موافقته على إجراء هذه الدراسة بمؤسستهم.

المرحلة الثانية: من 14 فيفري إلى غاية 28 فيفري ففي هذه المرحلة تم العودة للمؤسسة مرفقين بالاتفاقية، وكانت هذه المرحلة عبارة عن جولات استطلاعية تم جمع فيها البيانات والمعلومات فيما يخص المؤسسة حيث تم استلام الهيكل التنظيمي، ولمحة

تاريخية للمؤسسة ووثيقة رسمية عن عدد العمال الإجمالي وكيفية توزيعها على مختلف الوحدات الإدارية.

المرحلة الثالثة: من 16 مارس إلى 30 مارس 2017 تم توزيع الاستمارة النهائية على العمال 62 استمارة، حيث استغرقت الإجابة على الاستمارة فترة طويلة وفي كل مرة نرجع إلى استلامها يعطونا بعض منها، حيث برر المدير ذلك بكثرة انشغاله وعدم إيجاده الوقت لتوزيع وملاً هذه الاستمارة، وبتاريخ 30 مارس تم استرجاعها حيث بلغ عددها 55 من مجموع الاستمارة التي تم توزيعها ولم تسترجع 7 منها.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

من الضروري والأهمية الكبيرة في إنجاز أي بحث أو دراسة سيوسولوجية الاعتماد على منهج معين يكون حسب نوع وطبيعة الموضوع المدروس، يسهل للباحث مسار البحث بالاستناد على مجموعة القواعد من أجل الحصول على النتائج العلمية والموضوعية، فتحقيق ذلك يعتمد إلى حد كبير في الاختيار الأنسب للمنهج المستخدم.

وبما أن مناهج البحث متعددة، فإن اختيار المنهج ارتبط أساساً بموضوع الدراسة ألا وهي "الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي" قمنا باتباع المنهج الوصفي، فهو يعرف على أنه منهج يقوم على جمع المعلومات والبيانات، وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة المدروسة، لاستخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل⁽¹⁾.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تختلف أدوات جمع البحث ووسائله، من بحث لآخر وتعد الأداة المناسبة في ضوء أهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي يسعى للإجابة عنها، حيث تتباين أدوات البحث في قدرتها على قياس الاستجابة المطلوبة، وعليه على الباحث تحديدها وفق المواقف والنواحي المراد دراستها.

وعليه اعتمدت دراستنا الراهنة على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي:

1- الملاحظة:

تعرف على أنها نشاط يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة وتحديدها، وكذلك عن طريق استخدامه للحواس⁽²⁾، وأيضاً تعرف بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات ومراقبة ومعاناة الظاهرة المراد دراستها⁽³⁾.

¹ محمد خليل عباس: "مدخل إلى مناهج البحث"، (ط،3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 218.

² خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: "مناهج البحث العلمي"، (د، ط)، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 43.

³ أحمد عباد: "مدخل منهجية البحث الاجتماعي"، (د، ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص 131.

2-المقابلة الحرة:

هي محادثة موجهة بين الباحث أو الشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد على المقابلة مع رئيس المصلحة وكل زيارتنا للمؤسسة وبعض العمال وكان النقاش يدور حول أهمية الدراسة الراهنة بالمؤسسة، وما مدى تجسيد الرؤساء والمرؤوسين لعملية التغيير في المؤسسة⁽¹⁾.

حيث أن المقابلة لم يتم إعداد أسئلة لأنه لم يتم الإعداد لها مسبقاً، وأهم المحاور التي تضمنها البحث سيتم الاستفادة منها في عملية التحليل

3-الاستمارة:

تعرف على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف وتنفذ عبر المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد للمبحوثين"⁽²⁾.

تعرف على أنها أداة مفصلة وملائمة للحصول على المعلومات المرتبطة بحالة أو مشكلة معينة، حيث تعد الأكثر كفاية بين الأدوات الأخرى لأنها تستغرق وقتاً أقل وتكلفة أقل وتسمح بجمع الكثير من البيانات من أكبر عدد من أفراد العينة⁽³⁾.

لقد الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير لما لذلك من أهمية في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تكونت من ثلاث محاور كالاتي:

-المحور الأول: يضم 07 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

-المحور الثاني: يضم 11 سؤالاً ويتضمن مدى مساهمة المبادرة الفردية في تحقيق الإبداع والابتكار وأهمية إعطاء العمال فرصاً لطرح الأفكار والآراء من خلق جو من التنافس وتحمل المسؤولية لتحقيق التميز والتفوق في انجاز المهام.

-المحور الثالث: يضم 10 أسئلة ويتضمن مدى مساهمة دقة الرؤية المستقبلية لتحديد أسلوب العمل من خلال حرصها على التعريف برؤيتها وأهدافها للعمال وكذا تحليل نقاط الضعف وتحديد طريقة العمل المناسبة والتحكم في وقت الانجاز لضمان الكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف.

¹ - رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع"، (د.ط)، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص 123.

² - رشيد زرواتي: نفس المرجع السابق، ص123.

³ - وائل عبد الرحمن، عيسى ومحمد فحل: "البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، (د.ط)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص66.

-المحور الرابع: يضم 21 سؤالاً يضمن مدى مساهمة طريقة التعامل مع النزاعات لتقوية الاتصالات ومدى توفير فرص المشاركة في صنع القرار ومنح الصلاحيات والاعتماد على منظومة اتصالية فعالة تشجع على الحوار والنقاش بين مختلف المستويات الإدارية.

تحكيم الاستمارة:

بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف، ثم عرضت إلى خمسة أساتذة في الاختصاص وهم: أم الرّتم نورالدين، موهوب مراد، يحيى عبد المالك، تيش تيش سليمان، بريقل هشام.

وبعد الأخذ الاعتبار مختلف التوجيهات تمت بعض التعديلات، ثم النزول إلى الميدان وقدرت لـ 62 استمارة.

4-السجلات والوثائق:

حيث تساعد على معرفة مختلف التغيرات التي طرأت على المؤسسة، من خلال تحصلنا على مجموعة الوثائق والسجلات في الهيكل التنظيمي، والجانب التاريخي للمؤسسة ومختلف الأنشطة والمهام والبرامج التي تقوم بها المؤسسة.

رابعا: عينة الدراسة

من الصعب على الباحث الإحاطة بعدد كبير من المعنيين بالدراسة، لتدخل عدة عوامل وأسباب مادية وزمنية، وعليه يلجأ جل الباحثين إلى استخدام أسلوب العينات المتمثلة لمجتمع البحث، كنموذج مصغر عنه ثم تعميم النتائج.

وعليه طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني عينة طبقية عشوائية، لأن أفراد مجتمع البحث موزعون على فئات سوسيو- مهنية (إطارات، أعوان تحكّم) ، وعشوائية لأن طريقة اختيار مفردات البحث لم يحدث استنادا لمنهج مسبق، أي أن كل فرد ينتمي لفئات البحث كان له بإمكان أن يكون ضمن مفردات الدراسة.

وعليه يتكون المجتمع الكلي للمؤسسة من 152 عامل موزعون على فئات وبأخذ نسبة 55% من الفئتين في هذا البحث.

كيفية حساب أفراد العينة:

$$112 \leftarrow 100\%$$

$$62 \text{ مفردة} \simeq 112 \times 55 / 100 = X$$

$$X \leftarrow 55\%$$

يتوزع أفراد العينة على النحو التالي:

$$60 \times 55 / 100 = 33 \quad \text{الإطارات:}$$

$$52 \times 55 / 100 = 29 \quad \text{أعوان التحكم:}$$

$$33 + 29 = 62 \quad \text{عدد المفردات الكلي:}$$

الجدول رقم 03: يوضح خصائص مفردات العينة حسب متغير الجنس والسن مستوى التعليم والحالة العائلية ومكان السكن

المجموع		أعوان تحكم		الإطارات		الفئات لمختلف المتغيرات	المتغيرات
%	ك	%	ك	%	ك		
50.90	28	16.36	09	34.55	19	ذكر	الجنس
49.10	27	32.73	18	16.36	09	أنثى	
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	
25.45	14	10.90	06	14.54	08	أقل من 30 سنة	السن
32.73	18	16.36	09	16.36	09	من 30 إلى 35 سنة	
18.18	10	09.09	05	9.09	05	من 36 إلى 41 سنة	
12.73	07	7.27	04	5.45	03	من 42 إلى 47 سنة	
10.91	06	5.45	03	5.45	03	من 48 فما فوق	
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	
41.82	23	18.18	10	23.64	13	أعزب	الحالة العائلية
49.09	27	25.45	14	23.64	13	متزوج (ة)	
7.27	04	03.64	02	3.63	02	مطلق (ة)	
1.82	01	1.82	01	/	/	أرمل (ة)	
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	
9.09	05	7.27	04	1.82	01	متوسط	المستوى

34.55	19	23.64	13	10.91	06	ثانوي	التعليمي
56.36	31	18.18	10	38.18	21	جامعي	
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	
20	11	9.09	05	10.91	06	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
50.91	28	23.64	13	27.27	15	من 5 إلى 10 سنوات	
10.91	06	7.27	04	36.64	02	من 11 إلى 15 سنة	
5.45	03	/	/	5.45	03	من 16 إلى 20 سنة	
12.73	07	9.09	05	3.64	02	من 21 فما فوق	
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	
76.36	42	40.00	22	36.37	20	حضري	
14.55	08	1.82	01	12.73	07	شبه حضري	
9.09	05	7.27	04	1.82	01	خارج الولاية	
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

لقد تضمن الجدول عرض خصائص تتعلق بالمفردات المكونة للعيينة التمثيلية المأخوذة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث من فئتين حيث أهم خصائص العينة في هذه الدراسة محصورة في ستة متغيرات وهي الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، مكان السكن.

1-الجنس: تبين الشواهد الاحصائية المتعلقة بمتغير الجنس أن عدد الذكور هو 28 بنسبة 50.90% و 27 هو عدد الإناث بنسبة 49.10% وهنا نلاحظ تقارب في عدد الذكور والإناث وذلك راجع إلى متطلبات العمل باعتبار أن المؤسسة خدماتية لا تتطلب مجهودات وقوة بدنية وتنفيذ مهام شاقة بل يتطلب تقديم خدمات وإجراءات عمل وطرح أفكار وآراء باعتبار المرأة تمارس مختلف النشاطات الإدارية لكونهم الأكثر التزاما وكفاءة واحساسا بالمسؤولية وبقية العمل الموكل اليهم، حيث ان ثقافة التوظيف تعتمد على المستوى التعليمي العالي ذلك وما يتناسب مع متطلبات التغيير في مجال عمل المؤسسة محل الدراسة.

2-السن: فيما يتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 41 سنة وذلك بنسبة 76.36% والذين تتراوح أعمارهم من 42 سنة إلى 48 سنة فما فوق 23.64% وعليه نستنتج من هذه الإحصائيات أن نسبة الشباب أكبر من الكهول وذلك يعود إلى مردود سياسة توظيف الشباب أكثر وذلك للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وحيويتهم وخاصة حبهم للتغيير والتجديد من خلال الاعتماد على مستواهم التعليمي المرتفع الذي يتلاءم ومتطلبات عملها المعاصر خاصة في مجال الهندسة وتطوير واجهة وأساليب البناء الحضاري.

3-الحالة المدنية: فإن المعطيات الاحصائية الواردة في هذا الجدول أن أكبر نسبة والتي مثلت بنسبة 49.09% من أفراد البحث هي للمتزوجين وأصغر نسبة والتي بلغت 1.82% للأرامل، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة بسبب ثقافة المتزوجين باعتبارهم أكثر قدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال ومتابعتها والتمسك بالعمل بسبب حاجتهم إليه وهذا ما يسهل عملية التغيير بسبب وفرة قوة العمل وتقبلها لكل ما فيه فائدة لصالح المؤسسة وتطورها.

4-المستوى التعليمي: من خلال النتائج يظهر ان خريجي الجامعة هو أكبر عدد بـ 31 مفردة أي بنسبة 56.36% هذا ما يؤكد على أن المؤسسة تركز على الإطارات ذات الكفاءات المهنية العالية لتحقيق أي أصحاب الشهادات مع المستوى الوظيفي الموكل إليهم والمتعلق مباشرة بمتطلبات التغيير أي أن تكون لهم القدرة على احداثه واقتراحه حسب تغيرات البيئة المحيطة.

5-الأقدمية: اما فيما يخص متغير الأقدمية في العمل فنجد أصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات نسبة 50.91% هم أكبر عدد وذلك راجع إلى أن المؤسسة تجدد من اطاراتها وتستقطب إطارات جديدة طلبا للكفاءات العلمية والقدرات الفكرية المختلفة وسيرا مع التطور الحاصل في مجال عملها خاصة فيما يتعلق بالتهيئة الحضارية والهندسة المعاصرة أي مواكبة التغيير كثقافة عمل عن طريق القوى المتجددة لها.

6-مكان الإقامة: نجد أن ساكني المدينة يمثلون أكبر عدد بـ 42 مفردة أي بنسبة 76.36% في حين نجد 8 أفراد أي بنسبة 14.54% يسكنون خارج الولاية، وعليه نستنتج أن المجال المكاني للمؤسسة أصبح مؤثرا في الأداء فقربهم من مكان عملهم يمكنهم من الوصول في الوقت المحدد وبدون جهد أو طول مسافة، تؤثر على نفسيتهم سلبا وبالتالي على أداءهم، ولكن قرب المكان يشجعهم على العمل ويخلق لهم دافعية في الأداء دون التفكير في مشاكل التنقل والمواصلات وأعباء المصاريف وهي عوامل تشوش ذهن العامل وتوتره مما يصعب عليه تقبل أكبر أي اقتراحات وتعديلات في العمل وهنا يظهر دور مقر السكن في حدوث التغيير من عدمه.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

أولا عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الفرضية الثانية

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الفرضية الثالثة

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامسا: تقييم الفرضية العامة

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الجدول رقم 04: يوضح تقوية الثقة وعلاقتها بتحسين الأداء الفردي

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
76.36	42	34.55	19	18.18	10	16.36	9	نعم	إنجاز العمل بالموصفات المطلوبة
		20	11	10.91	6	9.09	5		السرعة في تنفيذ العمل
		29.1	16	12.73	7	16.36	9		زيادة حماسهم اتجاه العمل
23.34	13	23.64	13	7.27	4	16.36	9	لا	
100	55	/	*59	49.09	27	58.18	32	المجموع	

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

- تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 76.36% يؤكدون على أن تقوية الثقة بالنفس تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي حيث أن نسبة 34.55% يؤكدون على انجاز العمل بالموصفات المطلوبة ونسبة 29.1% يؤكدون على زيادة حماسهم اتجاه العمل ونسبة 20% يؤكدون على السرعة في تنفيذ العمل، في حين أن نسبة 23.64% يؤكدون على أن تقوية الثقة بالنفس لا تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي.

ومن خلال هذه النتائج يظهر أن كلما عملت المؤسسة على تقوية الثقة لدى العمال ذلك ما سيرفع من مستوى الأداء ويؤدي إلى انجاز العمل بالموصفات المطلوبة، هذا ما أكدت عليه مختلف النظريات النفسية السيكولوجية التي أبرزت إلى أي مدى تؤثر الثقة بالنفس في بناء الشخصية وبالتالي مدى القدرة على الأداء وتطويره وفقاً لذلك.

الجدول رقم 05: يوضح إعطاء المؤسسة الفرص للعاملين من أجل ابداء آرائهم

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
60	33	32.73	18	13.63	13	9.09	05	تنمية روح المسؤولية الفردية	
		27.27	15	10.91	06	16.36	09	تحفزك على عرض المزيد من البدائل والاقتراحات	
40	22	40	22	15.54	8	25.45	14	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% يؤكدون أن المؤسسة تعطي الفرص للعاملين من أجل ابداء آرائهم حيث أن نسبة 32.73% يؤكدون تنمية روح المسؤولية الفردية ونسبة 27.27% يؤكدون على أن المؤسسة تحفزك على عرض المزيد من البدائل والاقتراحات، في حين أن نسبة 40% يؤكدون على أن المؤسسة لا تعطي الفرص للعاملين من أجل ابداء آرائهم.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ان المؤسسة تعطي الفرص للعاملين من اجل ابداء آرائهم حيث تشير هذه الدلالات الاحصائية إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة وتعتبره أساس العمليات الوظيفية مما يخلق ويعزز روح الفريق بين المجموعات الشيء الذي يزيد القدرة والرغبة على تحقيق الأهداف العامة قبل الأهداف الخاصة، حيث سيتيح له الشعور بثقة المؤسسة به مما ينمي روح المسؤولية الفردية لديه، وتشجعه على عرض المزيد من البدائل مما ينمي روح المسؤولية الفردية لديه، وتشجعه على عرض المزيد من البدائل والاقتراحات، وهذا ما يخلق لديهم الرضا ويحقق لهم الشعور بالانتماء والولاء، لان السياسة المتبعة قائمة على فتح فرص طرح الآراء هي ثقافة تنظيمية مشجعة على الاقدام على تبني التغيير اللازم حسب متطلبات سوق العمل وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة كرمي كريمة، حيث اكدت على عدم وضوح اهداف المنظمة وعدم وجود مناخ تنظيمي مناسب من أجل ابداء آرائهم وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 06: يوضح مدى قبول الأفكار من طرف المسؤول

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
60	33	32.73	18	15.54	8	18.18	10	نعم	
		21.81	12	10.91	6	10.91	6	يزيد من دافعية العمل	
		18.18	10	9.09	5	9.09	5	يدفع لزيادة الجهود	
		9.09	5	5.45	3	3.63	2	يدفع لزيادة الكفاءة	
40	22	40	22	18.18	10	21.81	12	لا	
100	55	/	*67	58.18	32	63.63	35	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين يؤكدون على أن المسؤول يقبل الأفكار من خلال زيادة الدافعية في العمل والمجهود والكفاءة ويحفز على طرح البدائل في حين 40% من المبحوثين لا يؤكدون ذلك.

وهذا ما يبين أن المؤسسة تفتح مجالاً لتبني أفكار العمال ويكون قبول بعضها ورفض البعض الآخر نظراً لنوع التغيير الذي تود المؤسسة احداثه وملائمة تلك الأفكار له وهذا ما وضحه لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية في المقابلة معه حيث أوضح ان قبول الأفكار يزيد من دافعية العمال للإنجاز وينمي جهودهم ويدفعهم إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، والرفض يحفزهم على طرح المزيد من البدائل.

الجدول رقم 07: يوضح تدعيم وتشجيع المؤسسية للعاملين على طرح الأفكار وتطبيقها

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم
58.18	32	38.18	21	16.36	9	21.81	12	نعم
		23.64	13	12.73	7	10.91	6	تناقشها معك
								تضع خطة لتنفيذها
41.82	23	41.82	23	15.54	8	27.27	15	لا
100	55	/	57*	43.63	24	60	33	المجموع

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدة مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 56.18% يؤكدون على أن المؤسسة تشجع العاملين على طرح الأفكار وتطبيقها حيث أن نسبة 38.18% يؤكدون على أنها تناقشها معهم، ونسبة 23.64% يؤكدون على أنها تضع خطة لتنفيذها في حين ان نسبة 41.82% يؤكدون على أن المؤسسة لا تشجعهم على طرح الأفكار وتطبيقها.

هنا نستنتج ان المؤسسة تشجع معظم العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتناقشهم فيها وأحيانا تضع خططا لتنفيذها وذلك يكون حسب الحاجة للتغيير، ومدى تغطية أفكارهم لمتطلبات ونواحي التغيير، وهذا يعدّ أفضل استثمار في المورد البشري لبلورة أفكاره حول عمله وزيادة ولاءه للمؤسسة.

من خلال شعوره أنه جزء لا يتجزأ منها، ومنه نجاح عملية التغيير تعتمد على مدى تشجيع العمال على ثقافة طرح الأفكار الجديدة.

الجدول رقم 08: يوضح تحمل بعض العمال المسؤولية وعلاقته بخلق التنافس بين العاملين داخل المؤسسة.

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
67.27	37	30.90	17	12.73	7	18.18	10	زيادة حماسهم اتجاه العمل	نعم
		20	11	9.09	5	10.91	6	تشجيع العاملين على الابتكار	
		21.82	12	9.09	5	12.73	7	الدقة في انجاز العمل	
32.73	18	32.73	18	15.54	8	18.18	10	لا	
100	55	/	*58	45.54	25	60	33	المجموع	

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 67.27% يؤكدون على تحمل المسؤولية عند بعض العمال يؤدي إلى خلق جو التنافس بين العاملين حيث نجد نسبة 30.90% يؤكدون على زيادة حماسهم اتجاه العمل ونسبة 21.82% يؤكدون على الدقة في انجاز العمل ونسبة 20% يؤكدون على تشجيع العاملين على الابتكار في حين نجد نسبة 32.73% يؤكدون على أن تحمل المسؤولية عند بعض العمال لا يؤدي إلى خلق جو التنافس بين العاملين.

وعليه فإن تحمل بعض العمال للمسؤولية في إنجاز الأعمال سيكون لعدة أهداف، قد تكون رغبة في الترقية، أو زيادة في الأجر أو حتى من أجل تطوير المؤسسة، ذلك ما يدفع بعمال آخرين إلى تقليده هذا ما سيخلق جوا من التنافس سيؤدي إلى زيادة الحماس والانجاز والدقة في الأداء وهذا ما يظهر في مدخل إدارة الموارد البشرية التي تقيم الأداء ومستوى الإنجاز وتضع أنظمة الأجور والحوافز والترقية من أجل احداث التغيير المناسب.

الجدول رقم 09: يوضح مدى منح المدير فرصا لتحمل المسؤولية

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
61.82	34	15.54	08	3.63	02	10.91	06	توجيه العاملين نعم	
		49.10	27	25.45	14	23.64	13	متابعة التنفيذ	
		9.09	05	3.63	02	5.45	03	اصدار الأوامر	
		/	/	/	/	/	/	تقويم الآخرين	
38.18	21	38.18	21	15.54	08	23.64	13	لا	
100	55	/	61*	47.27	26	63.63	35	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون كل سؤال لا يحتمل اجابة واحدة فقط.

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول فإن 34 مفردة بنسبة 61.81% يقرون أن المدير يمنح فرصا لتحمل المسؤولية في حين 21 مفردة بنسبة 38.18% مفردة أجابت عكس ذلك.

يظهر هذا من خلال الملاحظة داخل المؤسسة أن المدير يصدر الأوامر كخطوة أولى في تحميل المسؤولية للعمال ومن ثم يوجههم ويتابع مراحل تنفيذهم لعمل الموكل إليهم رغبة منه في اشراك العمال في تقوية ثقتهم وولائهم للمؤسسة وفي تسريع وتيرة الانجاز وبالتالي تحقيق أكبر فعالية ومنه يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تبرز إدراك المدير دور منح الصلاحيات وتفويض المهام الذي يعطي للعمال صورة عن متطلبات العمل وبالتالي اقتراح التغيير وقبوله.

الجدول رقم 10: يوضح زيادة المسؤوليات وعلاقتها بزيادة روح المبادرة الفردية بين العاملين:

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
69.10	38	21.81	12	7.27	4	15.54	8	زيادة القدرة على تحمل المسؤولية	
		27.27	15	12.73	7	15.54	8	تحسين أداء جهود العمال	
		12.73	7	7.27	4	5.45	3	تحقيق أهداف المؤسسة	
		10.91	6	5.45	3	5.45	3	المزيد من التحكم في العمل	
30.90	17	30.90	17	15.54	8	16.36	9	لا	
100	55	/	*57	47.27	26	56.36	31	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل اجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 69.10% يؤكدون على أن زيادة المسؤوليات تساهم في زيادة روح المبادرة الفردية بين العاملين حيث أن نسبة 27.27% يؤكدون على تحسين جهود العمال ونسبة 21.81% يؤكدون على زيادة القدرة على تحمل المسؤولية ونسبة 12.73% يؤكدون على تحقيق أهداف المؤسسة ونسبة 10.91% يؤكدون على المزيد في التحكم في العمل، في حين أن نسبة 30.90% يؤكدون على زيادة المسؤوليات لا علاقة له بزيادة روح المبادرة الفردية بين العمال.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج ان زيادة المسؤوليات يؤدي إلى خلق روح المبادرة الفردية حيث تساهم في اكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة تساهم بالضرورة في الابداع والابتكار وتطور العامل في أداء عمله مما يجعلهم يتقنون ويتحملون مسؤوليات قيامهم بأعمالهم مما يولد لديهم الشعور بالثقة وروح المبادرة والتعاون والاستقلالية في العمل، ذلك ما يدفع العامل للبقاء في العمل، والاستمرارية فيه حيث أن ثقافة المؤسسة تسمح بإحداث التغيير بمبادرة فردية لتحسين الأداء، وبالتالي تحقيق الطموحات وتطويرها من خلال السعي إلى تغيير في أساليبها واستراتيجيتها لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 11: يوضح الترغيب في العمل وعلاقته بتنمية المهارات الابداعية لدى العاملين

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
89.09	49	45.45	25	21.82	12	23.64	13	نعم	يزيد شعورك بأهمية العمل الذي تقوم به
		49.09	27	20	11	29.09	16		تقوية الشعور بالمسؤولية
10.91	6	10.91	6	7.27	4	3.64	2	لا	
100	55	/	*58	49.09	27	56.36	31	المجموع	

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدة مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل اجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 89.09% يؤكدون على أن الترغيب في العمل ينمي المهارات الابداعية لدى العمال حيث ان نسبة 49.09% يؤكدون على تقوية الشعور بالمسؤولية ونسبة 45.45% يؤكدون على أنه يزيد من شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به. في حين أن نسبة 10.91% يؤكدون على أن الترغيب في العمل لا علاقة له بتنمية المهارات الابداعية.

ومنه نستنتج ان الترغيب في العمل ينمي المهارات الابداعية لدى العمال ومنه على المؤسسة اتباع ثقافة تنظيمية من ضمن معاييرها البحث في أهم أساليب الترغيب في العمل كتنظيم الحوافز والترقية، تحمل بعض المسؤوليات الاجتماعية تجاه العمال، تحسين الظروف الفيزيائية للعمل والاتصال المستمر بين المسؤولين الإدارية إذا كانت تسعى لتحقيق اهدافها بأعلى جودة وتسعى أيضا لامتلاك الميزة الابداعية كروية واستراتيجية عمل ذلك سيزيد من شعور العمال بأهمية أمالهم ويقوي احساسهم بالمسؤولية كنوع من الولاء والانتماء للمؤسسة لما وفرته لهم من مناخ تنظيمي مشجع ومريح.

إن عمل المؤسسة على تحقيق أساليب الترغيب المذكورة أعلاه يعد بناء أرضية لتجسيد مختلف التغيرات بمساعدة العمال.

الجدول رقم 12: يوضح إتاحة الفرص للتجديد وعلاقته بالإبداع والابتكار في إنجاز المهام.

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
87.27	48	34.55	19	12.73	07	21.81	12	نعم التفكير في طريقة العمل	
		29.09	16	16.36	09	12.73	07	التنافس نحو التمييز	
		32.72	18	12.73	07	20	11	تقوية الدافعية نحو العمل	
12.73	7	12.73	07	9.09	05	3.63	02	لا	
100	55	/	*60	50.90	28	58.18	32	المجموع	

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 87.27% يؤكدون على أن المؤسسة تعطي الفرص للتجديد مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار في إنجاز المهام، حيث أن نسبة 34.55% يؤكدون على التفكير في طريقة العمل ونسبة 32.72% يؤكدون على تقوية الدافعية نحو العمل، ونسبة 29.09% يؤكدون على التنافس نحو التميز في حين نسبة 12.73% يؤكدون على ان المؤسسة لا تعطي الفرص للتجديد من أجل الإبداع والابتكار في إنجاز المهام.

ومنه يتبين أن المؤسسة إذا اتاحت فرصا للتجديد فسيؤدي ذلك إلى الإبداع والابتكار في إنجاز المهام لان العمال سيفكرون في تطوير طرق العمل الحالية والسعي إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والأداء والتعامل مع التغيرات الحاصلة وصعوباتها إذ أكدت النظريات المعرفية أن الإبداع يحدث نتيجة لمصادفة الفرد نتائج مواقف لا يستطيع تمثلها في ضوء ما لديه من خبرات، إن الفرص المعنوية للعمال تولد لديهم دافعية للعمل وهذا ما يحقق مساحة أكبر للناس وتحقيق التمييز والتفوق وهو ما ينتج عنه التغيير بكل سهولة ومن دون مقاومة وصعوبات.

الجدول رقم 13: يوضح نظرة المؤسسة للأشخاص المتميزين والمتفوقين

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة
41.82	23	21.82	12	20	11	مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للمؤسسة
16.36	9	3.64	2	12.72	7	لا يولون لهم أي اهتمام
20	11	10.91	6	9.09	5	لا يرون فيه مصدر تهديد
1.82	1	1.82	1	/	/	رأسمال حقيق يجب الاهتمام به
14.55	8	10.91	6	3.64	2	عامل يتوجب استبداله
5.45	3	/	/	5.45	03	أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

والملاحظ للشروع أن قيمة تقدير الأفراد لمجهودات بعضهم البعض يكون لهم دافعا للتفاني في العمل وتقديم جهود مضاعفة، في حين أن عدم تقدير جهد العامل قد يشعره بالإحباط وأن الزملاء ورؤساء لا يقيمون وزنا للجهود التي يبذلها، مما يضعف من عزيمته وإخلاصه في أداء عمله.

نسبة 41.82% يرون بأن مسؤولي المؤسسة يعتبرون أن هؤلاء، الأفراد هم مصدر الإبداع وتحقيق أهداف النجاح للمؤسسة، في حين أن نسبة 20% يؤون بأن مسؤولي المؤسسة لا يولون أي اهتمام للأفراد المتميزين والمتفوقين ويهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم، في حين نجد 14.55% يثبتون بأن مسؤولي المؤسسة يؤون بأن هؤلاء الأفراد هم مجرد عمال يتوجب استبدالهم، ذلك أن سوق العمل تعج بطالبي مناصب الشغل، في حين أجاب 1.82% بأن اعتقاد المسؤولين في الأفراد المتميزين والمتفوقين بأنهم رأسمال حقيقي أي اهتمام ولا يقيمون وزنا للعمال ذو الأداء الجيد ولا يحظوا بأي تحفيز أو معاملة خاصة، تختلف من العمال العاديين، وهذا ما توصلت إليه دراسة إلياس سالم، أن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتج سبله ووسائله من إعطاء استقلالية للعاملين والتقليل من المركزية المفرطة والاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء وتحقيق أداء منخفض، وهذا ما قد يتجلى من خلال النتائج المالية للمؤسسة.

الجدول رقم 14: يوضح طرق وأساليب العمل التي تمارس يوميا

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة
54.55	30	23.64	13	30.09	17	طريقة مبرمجة لانجاز العمل
45.45	25	25.45	14	20	11	تتطور من حين لآخر
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

من خلال الإحصائيات نجد أن نسبة 54.55% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن طرق وأساليب العمل التي تمارسها يوميا تكون بطريقة مبرمجة لإنجاز العمل في حين نجد أن نسبة 45.45% من أفراد العينة يؤكدون على أن الطرق والأساليب التي يمارسها يوميا تكون متطورة من حين لآخر.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن طريقة وأسلوب إنجاز المهام أصبحت تشكل طابعا وعادات تمكنهم من تأدية عملهم بمهارة وكفاءة وفعالية، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى تعودهم على طريقة العمل، حيث أصبحت طابعا راسخا تمكنهم من إنجاز أعمالهم بطريقة مبرمجة لا تكلفهم أي عناء لأنهم يخافون من ممارسة عملهم بطريقة جديدة مختلفة عما اعتدوا عليه مسبقا.

الجدول رقم 15: يوضح حرص إدارة المؤسسة على التعريف برؤيتها

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
65.45	36	20	11	12.73	07	07.27	04	اقتراح أفكار جديدة	نعم
		29.09	16	09.09	05	20	11	تحسين طرق العمل	
		16.36	09	09.09	05	07.28	04	العمل على تطوير المهارات للعاملين	
		/	/	/	/	/	/	التعريف بالأهداف العاجلة والآجلة للمؤسسة المجازفة	
43.55	19	43.55	19	16.36	10	16.36	09	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 65.45% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الإدارة تحرص على التعريف برؤيتها بحيث أن نسبة 29.9% يؤكدون على تحسين طرق العمل ونسبة 20% يؤكدون على اقتراح أفكار جديدة ونسبة 16.36% يؤكدون على أنهم يعملون على تطوير مهاراتهم في حين أن نسبة 43.55% يؤكدون على عدم حرص الإدارة على التعريف برؤيتها.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة تحرص على التعريف برؤيتها وإستراتيجية عملها وذلك بتحسين طرق العمل واقتراح الأفكار الجديدة والعمل على تطوير المهارات وذلك بتوضيح الصعوبات التي ستواجههم والتحديات المستقبلية نظرا للتطورات البيئية من اجل بناء إستراتيجية عمل تتواءم ورؤيتها المكانة التي تسعى إلى الوصول لها، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتبنى ثقافة منفتحة وعلى تبني وانتقاء الخطط المناسبة للتكيف البيئي وهذا ما يعتبر استجابة تسهل لإحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 16: يوضح مواجهة التحديات وعلاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة
23.64	13	12.73	07	10.91	06	تنمية القدرة على مواجهة المواقف الغامضة
65.45	36	30.90	17	34.54	19	مشاركتهم في اتخاذ القرارات
10.91	6	5.45	03	5.45	03	تقدم لهم الحوافز
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 65.45% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تشجع العمال على مواجهة التحديات التي تواجهها من أجل تحقيق أهدافها عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات في حين أن نسبة 23.64% يؤكدون على أن المؤسسة تشجع العمال على مواجهة التحديات التي تواجهها من أجل تحقيق أهدافها يكون عن طريق تنمية القدرة على مواجهة المواقف الغامضة ، في حين نسبة 10.91% يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتشجيع العمال من خلال تقديم لهم الحوافز.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن ثقافة المؤسسة تشجع على مواجهة التحديات من أجل تحقيق أهدافها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات هذا ما سينمي لديهم القدرة على مواجهة المواقف الغامضة والاستعداد للمواقف الطارئة والتعامل مع المتغيرات وهذا ما أكد عليه المدخل التكامل في دراسة المؤسسة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة فإذا حدث أي تأخير ورفض لتغيير سيكون ذلك معيقا لتحقيق الاستراتيجية ومضيعة لفرص التقدم.

الجدول رقم 17: يوضح حرص الإدارة على تحليل نقاط الضعف

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
60	33	29.09	16	15.54	8	15.54	8	القدرة على دفع العمال إلى تحقيق أهدافها بكفاءة	نعم
		25.45	14	12.73	7	12.73	7	القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	
		5.45	3	5.45	3	/	/	اعداد الخطط البديلة	
40	22	40	22	16.36	9	23.63	13	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الإدارة تحرص على تحليل نقاط الضعف، حيث أن نسبة 29.9% يؤكدون على القدرة على دفع العمال إلى تحقيق أهدافها بكفاءة ونسبة 25.45% يؤكدون على القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة ونسبة 5.45% يؤكدون على إعداد الخطط البديلة في حين نجد أن نسبة 40% يؤكدون على عدم حرص الإدارة على تحليل نقاط الضعف.

يظهر من الجدول أن المؤسسة تعمل على التكيف مع الحالات الطارئة والعمل على دفع العمال إلى تحقيق الأهداف في تلك الظروف تزامنا مع وضع خطط عمل بديلة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، تتطرق من خلالها نحو تحقيق الاستراتيجية المسطر للعمل عليها. ومنه كل هذه مظاهر للتغيير حدثت بسبب ثقافة مبنية تبني التعديلات في ظل وجود ضعف يهدد بقاء واستمرارية التنظيم.

الجدول رقم 18: يوضح إدارة الوقت وعلاقتها بأساليب العمل داخل المؤسسة

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
63.64	35	40	22	20	11	20	11	الجدية في انجاز العمل	
		30.91	17	12.72	7	18.18	10	تحمل العامل مسؤولية انجاز عمله	
		3.64	2	1.82	1	1.82	1	تمتلك القدرة على مواجهة المواقف الغامضة	
36.36	20	36.36	20	18.18	10	18.18	10	لا	
100	55	/	*61	52.72	29	58.18	32	المجموع	

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 63.64% يؤكدون على ان إدارة الوقت من أساليب العمل داخل المؤسسة، حيث نجد أن نسبة 40% لهم الجدية في إنجاز العمل، ونسبة 30.91% يؤكدون على تحمل الامل مسؤولية انجاز عمله ونسبة 3.64% يؤكدون على امتلاك القدرة على مواجهة المواقف الغامضة، في حين نجد ان نسبة 36.36% يؤكدون على أن إدارة الوقت لا علاقة لها بأساليب العمل داخل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن أسلوب الإدارة بالوقت معتمد لدى المؤسسة وذلك بتوزيع العمل حسب الأولويات كالمهمة والمستعجلة، ثم حسب المسؤوليات وذلك من أجل المساعدة على إنجاز الأهداف المخطط لها بأقل وقت وفعالية أكبر وهذا ما نصت عليه نظرية الأولويات المندرجة في نظريات إدارة الوقت والتي تقسم أنشطتها إلى أربع مجموعات على بعدي الأهمية والاستعجال وعليه فإن ثقافة إدارة الوقت من أكثر العوامل المساعدة على ارساء التغيير واستكمال مراحل تنفيذه.

الجدول رقم 19: يوضح مواجهة تحديات العمل وعلاقته بالأحكام في وقت الانجاز:

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
63.64	35	40	22	20	11	20	11	الجدية في انجاز العمل	
		30.90	17	12.73	7	18.18	10	تحمل العامل مسؤولية انجاز عمله	
		3.53	2	1.82	1	1.82	1	تمتلك القدرة على مواجهة المواقف الغامضة	
36.36	20	36.36	20	18.18	10	18.18	10	لا	
100	55	/	*61	52.72	29	58.18	32	المجموع	

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه 63.64% يؤكدون على ان مواجهة التحديات العمل تجعله قادرا على التحكم في وقت الانجاز حيث أن نسبة 40% يؤكدون على الجدية في إنجاز العمل ونسبة 30.90% يؤكدون على تحمل العامل مسؤولية إنجاز ونسبة 3.63% يؤكدون على أنه يمتلك القدرة على مواجهة المواقف الغامضة في حين ان نسبة 36.36% يؤكدون على مواجهة تحديات العمل لا علاقة له بالتحكم في وقت الانجاز.

نستنتج أنه مواجهة تحديات العمل بالجدية في الانجاز وتحمل العامل لمسؤولية انجازه لعمله للتغلب عليها تؤدي إلى التحكم في وقت انجاز الأعمال والقدرة على مواجهة المواقف الغامضة، وهنا يمكن الاستعانة بقانون باركن وسون حيث أن العمل يتوسع لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه، وهذا يدعو إلى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما أي أن العمل داخل هذه المؤسسة منظم وسمي ضمنا رزنامة تتدرج بالأهم ثم المهم فالأقل أهمية في أوقات محددة وهذا عامل أساسي لتجسيد معالم التغيير إذ أن كل فرصة وقت تضيع قد تهدد المؤسسة أو تقضي على امكانية تحقيق التطور وبالتالي على المؤسسات الحرص على عامل الوقت في التسيير.

الجدول رقم 20: يوضح وضوح الرؤية المستقبلية وعلاقتها بالتحديد الدقيق الأهداف

المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة
34.54	19	16.36	9	18.18	10	وضع خطة عمل واضحة
47.27	26	20	11	27.27	15	اشراك أفراد قوة العمل في التخطيط والتنفيذ والمتابعة
23.63	13	9.09	05	15.54	08	تناقش خطط العمل مع العمال
3.63	02	1.82	01	1.82	01	تحديد أهداف قصيرة المدة
/	*60	47.27	26	61.81	34	المجموع

* إن مجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 47.27% يؤكدون على إشراك أفراد قوية العمل في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ونسبة 34.54% يؤكدون على وضع خطة عمل واضحة، ونسبة 23.63% يؤكدون على أنها تتناقش خطط العمل مع العمال، ونسبة 3.63% يؤكدون على تحديد اهداف قصيرة المدى.

نستنتج من خلال نتائج الجدول ان وضوح الرؤية المستقبلية تكمن في التحديد الدقيق للأهداف وذلك من خلال اشراك العمال في تخطيط والتنفيذ والمتابعة، من اجل وضع خطة عمل واضحة ومناقشتها مع أفراد قوة العمل وهذا ما يؤكد عليه أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يطبق أسلوب الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، من كل عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين لتعميم الأهداف وتنفيذها ومتابعة مدى تقدمها ونجاح خطط العمل واستخدام المنهج الاداري الأنسب لإدارة العمليات التشغيلية.

الجدول رقم 21: يوضح نقاط الضعف والقوى وعلاقتها بوضوح رؤية المؤسسة

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
80	44	29.09	16	14.55	08	14.55	08	إعلام العمال بالنتائج المتوقعة	نعم
		3.64	02	3.64	02	/	/	إعلام العمال بالسلبيات	
		32.72	18	10.91	06	21.82	12	الاستفادة من اقتراحات العمال	
		14.55	08	9.09	05	5.45	03	إشراك العاملين في وضع خطط بديلة	
20	11	20	11	10.91	06	9.09	05	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تحديد نقاط الضعف والقوة تجعل من رؤية المؤسسة أكثر وضوحاً، حيث أن نسبة 32.72% تؤكد على أن الاستفادة من اقتراحات العمال، ونسبة 29.09% تؤكد على إعلام العمال بالنتائج المتوقعة، ونسبة 14.55% تؤكد على إشراك العاملين في وضع خطط بديلة ونسبة 3.64% تؤكد على إعلام العمال بالسلبيات، في حين أن نسبة 20% يؤكدون على أن تحديد نقاط الضعف لا علاقة لها برؤية المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بتحليل نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات، وهذا ما يفسر الظروف المحيطة بالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية، قد يؤدي إلى تغيير الإستراتيجية المتبعة أو في بعض أجزائها بغية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الحصة السوقية، ويتم ذلك من خلال تصميم إستراتيجية مناسبة وتحديد العلامات المتميزة، والحوافز الفعالة وتحديد المشاكل والفرص والسعي إلى تحديد حجمها ومظاهرها واتجاهاتها ونتائجها وكذا الاستفادة من اقتراحات العاملين من خلال إشراكهم في وضع خطط بديلة واختيار الحلول الأنسب، وإعلام بالسلبيات والنتائج المتوقعة، حيث يقوم الفريق المسؤول من تحديد نقاط الضعف التي يمكن الاستفادة منها ومواجهة تلك التي تكون عائقاً في تطورها لغاية استخدامها في عملية صياغة الإستراتيجية.

وهذا ما أكد عليه المدخل الإستراتيجي بأن استخدام الإستراتيجية هو السبيل لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تصميم رؤية ورسالة أهدافها وتنفيذها ومتابعة نجاحها مع تحليل البيئة الداخلية (أي نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية الفوضى أو تهديدات،

وهذا ما جاءت به نظرية التكيف حيث ركزت على أن يكون تميز المؤسسات ذات الأداء الجيد لوجود ثقافات تساعد على القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة.

الجدول رقم 22: امتلاك الدافعية وعلاقتها بانجاز المهام

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
72.73	40	27.27	15	16.36	9	10.91	06	السعي إلى تنمية المهارات الإبداعية	نعم
		34.55	19	16.36	9	18.18	10	تحسين الأداء الفردي	
		10.91	6	7.27	4	3.64	02	خلق الامتياز والتفوق	
27.27	15	27.27	15	9.09	5	18.18	10	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 56.36% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن امتلاك الدافعية يؤدي إلى أنجاز المهام، حيث نجد نسبة 34.55% يؤكدون أنها تسعى إلى تحسين الأداء الفردي، ونسبة 27.27% تؤكد على أنها تسعى إلى تنمية المهارات الإبداعية، ونسبة 10.91% تؤكد على خلق الامتياز والتفوق، في حين نجد أن نسبة 18.18% تنفي عدم امتلاك الدافعية لإنجاز المهام.

أفراد عينة البحث يقرون بامتلاك الدافعية والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الشعور بأن تحقيق الأهداف الخاصة من تحقيق الأهداف العامة، وهذا ما أشارت إليه نظرية ثقافة القوة التي ركزت على أن القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون أن البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، مما يترتب عليه الأداء الجيد، حيث أن الأهداف المشتركة لجميع العاملين الذي يترتب عليها دوافع وحوافز قوية، وهذا يعني بأن العمال يسعون إلى تقديم أفضل ما لديهم من أجل تطوير أهداف المؤسسة، ومنه تطوير خبراتهم ومعارفهم وهذا ما أكدته أيضا نظرية الحاجات لماسلو، التي ترى أن الفرد يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المذكورة في سلم الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن والانتماء، وتحسين الدافعية وزيادة الإبداعية والاتصالات بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية وتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطور الأفراد بها يؤدي إلى إحداث التغيير.

الجدول رقم 23: يوضح قيام المؤسسة بالتغيير و نقلك إلى مصلحة أخرى

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم
61.82	34	30.90	17	30.90	17	توافق غذا كانت في رتبة أعلى
5.45	03	5.45	03	/	/	ترفض إذا كان في نفس الرتبة
7.27	04	3.63	02	3.63	02	ترفض إذا كان في رتبة أقل
20	11	5.45	03	15.54	8	توافق في جميع الحالات
5.45	3	3.63	02	1.82	1	ترفض في جميع الحالات
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 61.82 % يؤكدون قيام المؤسسة بالتغيير وتطلب نقلك إلى مصلحة أو إدارة أخرى يوافق إذا كان في رتبة أعلى ونسبة 20 توافقون في جميع الحالات ونسبة 7.27 % يرفضون إذا كان في رتبة أقل ونسبة 5.45% يرفضون إذا كان نفس الرتبة بينما نسبة 5.45% يرفضون في جميع الحالات.

من خلال النتائج يظهر أن نقل أو التغيير من طرف العمال يكون أكثر فاعلية إذا كان في مصلحة العامل ومصاحبا لمصلحة المؤسسة معا، وهذا ما يظهر في نظرية تكامل الثقافة حيث يظهر أثر القيم في رغبة العامل وسعيه نحو تحقيق الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة في المنظمة ومساواته مع غيره من الزملاء.

الجدول رقم 24: يوضح الاستقرار في العمل وعلاقته بتحسين الأداء

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
74.55	41	30.09	17	16.36	09	15.54	08	نعم	قدرتك على تحقيق طموحاتك
		34.54	19	18.18	10	16.36	09	لا	رغبتك في العمل
		10.91	06	3.64	02	7.27	04	لا	روحك المعنوية مرتفعة
		15.54	08	7.27	04	7.27	04	لا	رضاك المهني
25.45	14	25.45	14	10.91	06	15.54	08	لا	لا
100	55	/	*64	56.36	31	60	33	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 74.55% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء حيث أن نسبة 34.54% يؤكدون على رغبة في العمل، ونسبة 30.09% يؤكدون على أن لديهم القدرة على تحقيق طموحاتهم ونسبة 15.54% يؤكدون على رضاهم المهني، ونسبة 10.91% يؤكدون على أن روحهم المعنوية مرتفعة، في حين ان نسبة 25.45% يؤكدون على ان الاستقرار في العمل لا علاقة له بتحسين الأداء.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الاستقرار في العمل يلعب دور أساسيا في عملية تحسين الأداء وهذا ما أثبتته إجابات أفراد عينة البحث حيث أن الاستقرار في العمل يحقق ما يسمى بالأمن الاجتماعي في جانبه المادي والمعنوي والذي من خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم وثبات العامل في عمله والاستقرار فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، وهذا ما أكدت عليه نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلوا والذي أكد على أن استقرار العامل يكون بناءا على قدراته في تحقيق مختلف الحاجات بدءا من الحاجات البيولوجية وصولا إلى تقدير الذات حيث أن اشباع الحاجات له تأثير ايجابي وفعال على اندفاع الفرد إلى مكانة اجتماعية مميزة، حيث أن استقرار العامل يلعب دورا مهما في زيادة تحسين الأداء، وذلك بالرجوع إلى الحوافز المادية التي تشجعه على بذل مجهودات أكبر في العمل.

الجدول رقم 25: يوضح نمط الاتصال السائد في المؤسسة

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة
63.64	35	30.90	17	32.73	18	اتصال رسمي
36.36	20	18.18	10	18.18	10	اتصال غير رسمي
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن بنسبة 63.64% يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي في حين نجد نسبة 36.36% تؤكد ان نمط الاتصال السائد هو الاتصال غير الرسمي.

وعليه يمكن القول أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن النظام الاتصال أو نمط الاتصال السائد هو الاتصال الرسمي، حيث يحدث توفيق للمعلومات والبيانات داخل المؤسسة، ذلك يختم على المعال اتباع الطابع الرسمي للاتصال، كما نجد أيضا الاتصال الرسمي الذي يتبعه العمال للخروج من العلاقات الرسمية وكسر الروتين، وما نلاحظه هنا ان المؤسسة تحاول تجسيد التسيير الرسمي بدلا من التسيير غير الرسمي والابتعاد عن الارتجال في العملية الاتصالية وهذا ما يحدث خلا في فعالية التسيير خاصة مع ضعف الاتصال الإنساني الذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين واكبر مشكلات التسيير ناجمة عن عوائق هذا الاتصال.

وقد أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي أجرتها أن الاتصال تأثير قوي على العلاقات الانسانية والتفاعلات ودافعية الأفراد.

وعليه فإن المؤسسة تعتمد على ثقافة الاتصال الرسمي ونراه بانه عامل مساعدة على التغيير وانه الوسيلة الأفضل سهولة احداثه ومتابعته.

الجدول رقم 26: يوضح حرية المحاولة والخطأ

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	بدائل الإجابة بنعم
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
67.27	37	47.27	26	23.63	13	23.63	13	تشجيعك على المحاولة	نعم
		20	11	12.73	7	7.27	4	تغاضي عن بعض الأخطاء المهنية	
32.73	18	32.73	18	12.73	7	20	11		
100	55	100	55	49.09	24	50.91	28	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نستنتج ان نسبة 67.27% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعطي العاملين فرصا لحرية المحاولة والخطأ، حيث أن نسبة 47.27% يؤكدون على أنها تشجعهم على المحاولة ، في حين أن نسبة 20% يؤكدون على أنها تتغاضي عن بعض الأخطاء المهنية، في حين أن نسبة 32.73% يؤكدون على أن المؤسسة لا توفر مجالا لحرية المحاولة والخطأ.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة توفر الفرص وتفتح لحرية المحاولة الخطأ الذي يعتبر السبيل الوحيد لتوليد أفكار جديدة تتحول إلى ابداعات عند تطبيقها، والتي تكون مصدرا لإدخال تغييرات تنظيمية تساعد المؤسسة على تعليق أهدافها بكفاءة مع التغاضي عن بعض الأخطاء المهنية، إلا في حالة الخطأ العمدي أو تكرار الخطأ نفسه، وهذا ما يقره النظام الداخلي للمؤسسة، وبمعاينة مرتكب الخطأ فإنها تغلق عليهم باب الابداع والتفكير والتجديد والمبادرة والتي تعود في غالب الأحيان بالنفع للمؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
60	33	32.73	18	16.36	9	16.36	9	تقديم الاقتراحات	نعم
		20	11	12.72	7	7.27	4	تبادل الآراء معهم واستشارتهم	
		3.64	2	/	/	3.64	2	زيادة مسؤوليتهم اتجاه العمل	
40	22	40	22	21.82	12	18.18	10	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة توفر فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية، بحيث نجد أن نسبة 32.73% يؤكدون على تقديم البدائل والاقتراحات، بينما نجد 20% يؤكدون على تبادل الآراء والأفكار معهم، ونجد أيضا 3.64% يؤكدون على زيادة مسؤولياتهم اتجاه العمل، بينما نجد 40% يؤكدون على أن المؤسسة لا توفر فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ قرارات إدارية.

من خلال البيانات الإحصائية نستنتج أن المؤسسة توفر فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية ومشاركتهم في إعداد الخطط، مما يزيد من تحملهم للمسؤولية ورفع روحهم المعنوية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم، حيث يخلق شعور لدى العامل بأهميته، واعتباره عضوا مهم داخل التنظيم، وذلك من خلال تقديم الاقتراحات التي تفيد المؤسسة مما يجعلهم يتبادلون الآراء معهم وكذا استشارتهم، وهذا ما أشارت إليه نظرية سلم الحاجات لإبراهام ما سلو، حيث أكدت أن العامل يسعى إلى تحقيق الذات وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

الجدول رقم 28: يوضح منح المؤسسة الصلاحيات للعاملين وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية .

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
56.36	31	32.73	18	16.36	9	16.36	9	العمل على إرساء قواعد الثقة بين العاملين	نعم
		20	11	12.72	7	7.27	4	العمل على تشجيع روح المنافسة بين العاملين	
		3.63	2	/	/	3.63	2	العمل على زيادة الاندماج بين العاملين	
43.64	24	43.64	24	20	11	23.63	13	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 56.36% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تمنح الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الإدارية، حيث نجد أن 32.73% يؤكدون على أن العمل على إرساء قواعد الثقة بين العاملين، ونسبة 20% يؤكدون على العمل على تشجيع روح المنافسة بين العاملين، ونسبة 3.63% يؤكدون على أن العمل على زيادة الاندماج بين العاملين، بينما نجد نسبة 43.64% يؤكدون على عدم منح العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات الإدارية.

إن المؤسسة تمنح الصلاحيات للعاملين من أجل اتخاذ قرارات إدارية وذلك بالرجوع إلى ملاحظتنا والمقابلات الحرة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، أن طبيعة الوظيفة وحجم المسؤوليات والمهام هي التي تجعل صاحبها يشارك في اتخاذ القرارات لذلك نجد الإطارات وأعوان التحكم هم من يشاركون في اتخاذ القرارات مما يخلق المنافسة بين العاملين وزيادة الثقة والاندماج بينهم، وهذا ما أكدته نظرية Z التي تعتبر من أكثر النظريات التي تركز فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات لأنها ترى أن كل عامل قادر على تقديم الأفكار والإنجاز معا والمشاركة في اتخاذ القرار عامل من عوامل نجاح فرق العمل في المؤسسات اليابانية.

الجدول رقم 29: يوضح إعطاء المزيد من الصلاحيات وعلاقته بتطور الأفراد في العمل

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
61.82	37	58.18	32	21.82	12	18.18	10	تحمل العامل مسؤولية انجاز المهام	نعم
		9.09	05	3.63	02	5.45	03	تنمي روح التحدي بين العاملين	
		18.18	10	7.27	04	10.90	06	تحفيز العاملين	
		5.45	03	/	/	5.45	03	القدرة على مواجهة المواقف الطارئة	
38.18	21	38.18	21	14.55	8	23.63	13	لا	
100	55	/	*71	47.27	26	63.63	35	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل اجمالي عدد إجابات المبحوثين كون سؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 61.82% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على اعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات تضمن تطور الأفراد في العمل حيث أن نسبة 58.18% يؤكدون على تحمل العامل مسؤولية انجاز مهامهم، ونسبة 18.18% يؤكدون على تحفيزهم، ونسبة 9.09% يؤكدون على أنها تنمي روح التحدي بين العاملين، ونسبة 5.45% يؤكدون على قدرتهم على مواجهة المواقف الطارئة، في حين نسبة 38.18% يؤكدون على أن اعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات لا يضمن لهم التطور في العمل.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن اعطاء المزيد من الصلاحيات للعاملين يضمن لهم التطور في العمل، حيث يمنح للعامل نوع من الاستقلالية في العمل وبالتالي تعودده على تحمل المسؤوليات التي تفوق الصلاحيات المخولة له، مما ينمي روح التحدي بين العاملين، حيث تجعل العامل ماهرا وكفؤا في مجال عمله، وقادرا على مواجهته للمواقف الغامضة والطارئة، وبالتالي تقبل التغيير والاستعداد له، وتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه وتقديم المرونة مع نظم الاتصالات فسيؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 30: يوضح انفراد المدير في اتخاذ القرارات وعلاقته بالتأقلم مع المستجدات الداخلية والخارجية.

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
72.73	40	27.27	15	14.54	8	12.73	07	يعيق تحسين أداء العمل	نعم
		32.72	18	14.54	8	18.18	10	يعيق قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها	
		9.09	5	7.27	4	1.82	1	يعيق علاقة عمل ايجابية	
		3.64	2	1.82	1	1.82	1	تعيق خلق التنافس الايجابي	
27.27	15	27.27	15	10.91	6	16.36	9	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 72.73% يؤكدون على عدم انفراد المدير في اتخاذ القرارات مما يزيد من قدرة المنظمة على التأقلم مع المستجدات الداخلية والخارجية حيث ان نسبة 32.72% يؤكدون على عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونسبة 27.27% يؤكدون على أنها تعيق تحسين الأداء، ونسبة 9.09% يؤكدون على أنها تعيق علاقة عمل ايجابية، ونسبة 3.64% يؤكدون على أنها تعيق خلق التنافس الايجابي، في حين نجد أن نسبة 27.27% يؤكدون على أن انفراد المدير في اتخاذ القرارات يزيد من قدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات الداخلية والخارجية.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن انفراد المدير في اتخاذ القرارات وعدم المشاركة مرؤوسيه فيه يؤثر سلبا على النتائج المتوقعة مما يعيق قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى تراجع تحسين الأداء مما يزيد من عدم القدرة على التأقلم مع المستجدات الداخلية والخارجية، وهذا ما توصلت إليه دراسة بوديب دنيا أن انعدام شفافية المشاركة في اتخاذ القرارات هو الأمر الذي يؤثر سلبا على القرارات المتخذة حيث كانت النظرية اليابانية تدعو إلى العمل الجماعي، وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة، مما يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفاعلين في الأداء.

الجدول رقم 31: المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير المستهدف.

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة
36.36	20	15.54	08	21.82	12	أكثر اعتزاز بالانتماء للمؤسسة
43.64	24	25.45	14	18.18	10	يزيد من مكانتك داخل المؤسسة
20	11	9.09	05	10.91	06	تحفزك على أن تسعى دائما إلى تحقيق الأفضل
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

تبين الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 43.64% يؤكدون على أن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير يزيد من مكانتهم داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 36.36% يؤكدون على أن المشاركة في التغيير تجعلهم أكثر اعتزاز بالانتماء للمؤسسة، ونسبة 20% يؤكدون على أن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير تحفزهم على أن يسعوا دائما إلى تحقيق الأفضل.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير تساهم في تنمية روح التعاون في أداء العمل وزيادة مساهمتهم في تطوير العمل، حيث أن أغلبية العمال هم الذين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة (إطارات وأعوان تحكم) حيث أن هذه الفئة هي التي تأخذ على عاتقها سير ونجاح واستمرارية المؤسسة والسعي في الكثير من الأحيان لإيجاد عمليات وطرق جديدة تساهم في ذلك، وبالتالي تحقيق الروح المعنوية لدى العمال، وتزيد لشعورهم بحب البقاء والانتماء، وكذلك تحقيق رضا عامليها، حيث توصلت بoudib دنيا إلى أن عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في المؤسسة أكثر اصرارا على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي، وعليه نستنتج ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تزيد من مكانتهم داخلها وتجعلهم أكثر اعتزاز بانتمائهم لها.

الجدول رقم 32: يوضح المشاركة العمال في التخفيف من حدة الصراع بالمؤسسة وعلاقته بتقديم البدائل.

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
67.37	37	36.36	20	18.18	10	18.18	10	لديك الثقة بقدراتك المهنية	نعم
		20	11	9.09	5	10.91	6	لديك درجة الرضا عن العمل	
		10.91	06	5.45	3	5.45	3	أحسن بالمسؤولية الكاملة	
32.73	18	32.73	18	16.36	9	16.36	9	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات في الجدول أعلاه نسبة 67.27% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مشاركة الأفراد في التخفيف من حدة الصراع بالمؤسسة تشجع على تقديم البدائل، حيث أن نسبة 36.36% يؤكدون على أنهم لديهم ثقة بقدراتهم الذهنية، في حين أن نسبة 20% يؤكدون أن لهم درجة الرضا عن العمل، ونسبة 10.91% يؤكدون أنهم يحسون بالمسؤولية الكاملة، في حين نجد أن نسبة 32.73% ينفون أن مشاركة الأفراد في التخفيف من حدة الصراع بالمؤسسة وعدم تشجيعهم لتقديم البدائل.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تشرك عمالها في جميع المهام الأمر الذي يشجعهم على تقديم الاقتراحات والبدائل المناسبة من أجل تفادي الصراع والمشاكل التي تكون أمام تحقيق أهدافها، مما يخلق صورة ايجابية عن المؤسسة، وتشجيع الحوار والثقة بين أطراف العمل حيث أن كلما كانت هناك فرصة أمام الفاعلين من أجل التخفيف من حدة الصراع كلما تحسنت العلاقات بينهم مما يساعد على حل المشاكل التي تؤدي إلى إحداثه تغيرات بفعالية أكبر وتوجيهها بشكل يخدم المؤسسة مما يساعدها على التعامل مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

الجدول رقم 33: يوضح الاعتماد على منظومة اتصالية وعلاقتها بإحداث التغيير المطلوب

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
78.18	43	32.27	18	16.36	09	16.36	09	فتح قنوات الاتصال	نعم
		7.27	04	5.45	03	1.82	01	اعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمي	
		38.18	21	18.18	10	20	11	تشجيع الحوار والنقاش بين العاملين	
21.82	12	21.82	12	9.09	05	12.73	07	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 78.18% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الاعتماد على منظومة اتصالية فعالة في المؤسسة تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب، حيث نجد 38.18% تؤكد على تشجيع الحوار والنقاش بين العاملين، ونسبة 32.27% تؤكد على فتح قنوات الاتصال، ونسبة 7.27% تؤكد إلى على أن الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمي، في حين نجد أن نسبة 21.82% يؤكدون على الاعتماد على منظومة اتصالية فعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أنه يمكن القول بأن المنظومة الاتصالية فعالة تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب، حيث أن الاتصال هو الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، باعتباره أيضا الوسيلة التي تنقل للعاملين مضامين العمل، بحيث يجب فتح قنوات الاتصال مما يساعد الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب من خلال تشجيع الحوار والنقاش بين العاملين بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يخص تحسين الاتصال بين المدير والعمال، مما يزيد من قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

الجدول رقم 34: يوضح التزام العمال بالمهام وعلاقته بتفادي المشاكل في العمل

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
83.64	46	36.36	20	14.55	8	21.82	12	الخوف من فقدان منصب عملك	نعم
		5.45	3	1.82	1	3.63	02	الانسجام مع بيئة العمل	
		41.81	23	21.82	12	20	11	القيام بمسؤولية العمل كاملة	
		14.55	8	3.63	2	10.91	9	الالتزام بمواعيد العمل	
16.36	9	16.36	9	7.27	4	9.09	5	لا	
100	55	/	*63	49.09	27	65.45	36	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 83.64% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن التزام العمال بالمهام يجعلك تتفادي المشاكل في العمل، حيث أن نسبة 41.81% يؤكدون على القيام بمسؤولية العمل كاملاً، ونسبة 36.36% تؤكد على الخوف من فقدان منصب عمل، ونسبة 14.55% تؤكد على الالتزام بمواعيد العمل، ونسبة 5.45% الانسجام مع بيئة العمل، في حين أن نسبة 16.36% يؤكدون على التزام العمال بالمهام لا علاقة له بتفادي المشاكل في العمل.

وهذا ما حاولنا معرفته من خلا المقابلة، حيث أكدوا على أن العمال ملتزمون بتنفيذ أعمالهم، ويتفادون أي شيء يخلق ملهم المشاكل، حيث يقومون بإنجاز أعمالهم بالمواسفات المطلوبة، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية عملهم، ويلتزمون بمواعيد الدخول والخروج، متفادين المشاكل، خوفهم من فقدان مناصب أعمالهم، حيث أشارت نظرية X إلى أن العامل كسول بطبعه ويكره العمل ويتهرب من تحمل المسؤولية في حين قامت بتقديم حل من أجل الالتزام بإنجاز المهام هو الرقابة الصارمة والتحفيز المادي، الأمران اللذان يجعلان العامل يتصف بالثبات والرسمية بحيث تجعله مخلصاً وملتزماً بما هو مطلوب منه من أجل تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 35: يوضح التهاون في مواجهة المشاكل من قبل المؤسسة وعلاقتها بتراجع دافعية إنجاز العمل

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
78.18	43	30.90	17	20	11	10.91	6	عدم إتقان العمل	نعم
		5.45	3	1.82	1	3.63	2	زيادة معدلات الغياب	
		29.09	16	12.73	7	16.36	9	الإهمال واللامبالاة بأهداف المؤسسة	
		12.73	7	5.45	3	7.27	4	الشعور بالرغبة في تغيير مكان العمل	
21.82	12	21.82	12	9.09	5	12.73	7	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 78.18% من أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن التهاون في مواجهة المشاكل من قبل المؤسسة يؤدي إلى تراجع دافعية العمل، حيث نجد أن نسبة 30.90% يؤكدون على عدم إتقان العمل ونسبة 29.09% يؤكدون على الإهمال واللامبالاة بأهداف المؤسسة، ونسبة 12.73% الشعور بالرغبة في تغيير مكان العمل، ونسبة 5.45% يؤكدون على زيادة معدلات الغياب، في حين نجد أن نسبة 9.09% أنها تؤكد على عدم وجود علاقة بين التهاون في مواجهة المشاكل مع تراجع دافعية إنجاز العمل.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن التهاون في مواجهة المشاكل من قبل المؤسسة يؤدي في حد ذاته إلى تفاقم المشاكل في المؤسسة، مما يزيد من شعور العامل بعدم القدرة على تحمل المسؤولية وعدم إتقان العمل بالموصفات المطلوبة مما يعكس على أدائه، ويؤدي ذلك على الإهمال واللامبالاة بتحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد الرغبة في التخلي عن واجباته اتجاه المؤسسة، وبالتالي زيادة معدلات الغياب مما يجعله يفكر في تغيير مكان عمله والبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الاستقرار في العمل حسب ما يتوافق مع خبراته.

الجدول رقم 36: إعطاء الفرص للعاملين لحل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
69.09	38	27.27	15	20	11	7.27	4	التشجيع على تحمل المسؤولية	نعم
		7.27	04	3.63	02	3.63	2	الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرار	
		9.09	5	3.63	02	5.45	3	التعويل على قدرات بعض العمال	
		25.45	14	9.09	05	16.36	9	الثقة الكبيرة في العمل	
30.91	17	30.91	17	12.73	07	18.18	10	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 69.09% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن إعطاء العاملين الفرص لحل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية، حيث نسبة 27.27% تؤكد على التشجيع على تحمل المسؤولية ونسبة 25.45% تؤكد على الثقة الكبيرة في العمال، ونسبة 9.09% تؤكد على التعويل على قدرات بعض العمال، ونسبة 7.27% تؤكد على الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرار، أما نسبة 30.91% تؤكد على عدم إعطاء المؤسسة فرصا للعاملين لحل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول يظهر أن المؤسسة توفر فرصا لحل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية من خلال تشجيع العمال على تحمل المسؤولية ومنحهم المدير الثقة اللازمة لذلك، وتعويله على قدراتهم ومهاراتهم وكذلك علاقتهم المنسجمة في المساهمة في تبديد الخلافات والحد من إمكانية تفاقمها، وذلك للتخفيف من حدة التوتر ووصول الأمور إلى الجهات الرسمية ذات القرارات النهائية، والتي قد تكون سببا في فتور العلاقات، وعليه يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تفتح مجالاً للاتصال غير الرسمي لإيقانها بدوره في حل الخلافات، وذلك ما يسرع من وتيرة إحداث التغيير بسبب توفر الجو الملائم الذي توفره تلك العلاقات.

الجدول رقم 37: يوضح العمل في جماعة وعلاقته برفع مستوى الأداء

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
76.36	42	38.18	21	21.82	12	16.36	09	رفع روح المعنوية	نعم
		20	11	9.09	05	10.90	06	تعزيز التفاعل لديهم	
		23.63	13	9.09	05	14.55	08	خلق جو التنافس	
		29.09	16	12.73	07	16.36	09	تنمي روح الفريق	
23.64	13	23.64	13	9.09	05	14.55	08	لا	
100	55	/	*74	61.81	34	72.72	40	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 76.36% يؤكدون على العمل في جماعات يساهم في رفع مستوى الأداء حيث نسبة 38.18% تؤكد على رفع الروح المعنوية، ونسبة 29.09% تؤكد على تنمية روح الفريق، ونسبة 23.63% تؤكد على خلق جو التنافس ونسبة 20% تؤكد على التفاعل بينهم بينما نسبة 23.64% تؤكد على أن العمل الجماعي لا علاقة له برفع المستوى الأداء.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية الواردة في جدول أعلاه، أن العمل في جماعة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة كونها تأخذ بالحسبان فعالية ونجاعة الأداء من طرف العاملين مما يعزز ثقة العمال بالإدارة والتفاعل بينهم وكذلك المواظبة على أداء العمل الشيء الذي يزيد من الرغبة والقدرة على الإنجاز، مما يخلق جو التنافس ويمكنها من تحقيق التغيير المناسب في الوقت المناسب مما يخدم مصالح المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

وهذا ما أشار إليه التون مايو في دراسة حول دور تكوين جماعات العمل في تحسين ورفع الأداء من خلال نقل المعلومات وتبادل الخبرات ومختلف التجارب كلها مبادئ تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار اللذان يعتبران بداية لمظاهر التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 38: يوضح العمل التعاوني وعلاقته بتقليل الأخطاء داخل العمل

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
83.64	46	34.55	19	16.36	9	18.18	10	تبسيط إجراءات العمل	نعم
		36.36	20	16.36	9	20	11	طرح الأفكار ومناقشتها	
		36.36	20	14.54	8	21.82	12	إيجاد حلول مناسبة	
16.36	9	16.36	9	9.09	5	7.27	4	لا	
100	55	/	*68	56.36	31	67.27	37	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

توضح الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 83.64% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن العمل التعاوني يؤدي إلى التقليل من الأخطاء داخل العمل، حيث أن نسبة 36.36% تؤكد على طرح الأفكار ومناقشتها يؤدي إلى إيجاد الحلول المناسبة ونسبة 34.55% تؤكد على تبسيط إجراءات وتقليل الأخطاء داخل العمل في حين أن نسبة 16.36% تؤكد على وجود علاقة بين العمل التعاوني وتقليل الأخطاء داخل العمل.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن العمل التعاوني يؤدي بشكل كبير إلى التقليل من الأخطاء أثناء العمل على اعتبار أن العمل الجماعي يؤثر في تحقيق الأهداف من خلال تبسيط إجراءات العمل في حالة وجود لبس أو غموض وكذلك طرح الأفكار ومناقشتها واختيار الحلول المناسبة من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية، وهذا ما أدرجته نظرية العاملين التي رأت أن دوافع العمال لا تعرفها الإدارة إلا جراً نشر ثقافة التعاون والتفاهم بين الإدارة والعاملين بتقريب كل منهما، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء وزيادة تحمل المسؤولية مما يجعل المؤسسة تصل إلى المكانة المطلوبة والأهداف المراد الوصول إليها، وهذا ما أشارت إليه نظرية J (المدخل الياباني) حيث اهتمت بالعمل الجماعي التعاوني، حيث اعتمدت على الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات، وتشجع الأفراد على بذل أفضل الجهود للوصول إلى أحسن النتائج وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

جدول رقم 39: يوضح التسامح مع الأخطاء وعلاقتها بأساليب العمل

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	بدائل الإجابة بنعم	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
74.55	41	40	22	23.63	13	16.36	09	معالجة المشاكل عن طريق النقاش الهادف للحل بطريقة تحافظ على العلاقات	نعم	
		36.36	20	12.73	07	23.63	13			إيجاد الحلول الأفضل
		20	11	7.27	04	12.73	07			تقليص فرض الخلاف
25.45	14	25.45	14	9.09	05	16.36	09	لا		
100	55	/	*67	52.72	29	69.09	38	المجموع		

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين، كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 74.55% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن التسامح مع الأخطاء من أساليب حل النزاعات، حيث أن نسبة 40% يؤكدون على معالجة المشاكل عن طريق النقاش الهادف للحل بطريقة تحافظ على العلاقات، ونسبة 36.36% يؤكدون على إيجاد الحلول الأفضل، ونسبة 20% يؤكدون على تقليص فرص الخلاف، في حين أن نسبة 25.45% يؤكدون على أن التسامح مع الأخطاء لا علاقة له بأساليب العمل.

نستنتج من خلال ذلك أن التسامح مع الأخطاء من أساليب حل النزاعات داخل المؤسسة، وذلك عن طريق معالجة المشاكل بالنقاش والحوار الهادف من أجل المحافظة على العلاقات وسير الأعمال وخاصة غير المقصودة والتي لم تحصل بسبب التهاون واللامبالاة واللامسؤولية، وعليه يمكن القول أن التسامح مع الأخطاء وتصحيحها مباشرة يحسن العلاقات ويوسع الاتصالات، وهنا يظهر دور القادة ذوو الكفاءات العالية في التسيير، في التحكم في نظام العمل دون المساس بالجانب النفسي للعامل من إحراج وطرده، أي سيادة ثقافة نظرية القيادة الديمقراطية الذي ترى المؤسسة أنه عامل أساسي في إحداث التغيير، نظرا لولاء العمال لها سبب تسامحا يجعلهم يتقبلون التغيير الذي يرون فيها أسلوبا من أساليب تسهيلات العمل بما يتوافق مع قدراتهم لتفادي وقوع أخطاء أخرى.

الجدول رقم 40: يوضح العلاقة بين الزملاء في مكان العمل

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة
43.64	24	21.82	12	21.82	12	علاقة انسجام وتوافق
9.09	5	7.27	04	1.82	01	علاقة خلاف وحساسية
41.82	23	20	11	21.82	12	علاقة في إطار العمل
5.45	03	/	/	5.45	03	علاقة تباعد
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

تؤكد الاحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.64% يؤكدون على أن العلاقة مع زملائه في العمل علاقة انسجام وتوافق ونسبة 41.82% يؤكدون على أن علاقتهم مع زملائهم في العمل علاقة في إطار العمل، بينما نسبة 9.09% يؤكدون على أن علاقتهم مع زملائهم في إطار العمل علاقة خلاف وحساسية، بينما نسبة 5.45% يؤكدون على أنها علاقة تباعد.

هنا يمكن القول أن مناخ العمل مناسب لإحداث التغيير بسبب انسجام العمال وعلاقتهم الجيدة، فكلما كان المناخ التنظيمي مريحاً، كانت هناك سهولة ومرونة في أحداث التغيير دون وجود مقاومة حادة بل مجرد نقاشات وتوضيحات وانسيابية للمعلومات حوله وذلك لتوافق العمال فيما بينهم، وهذا ما أكدّ عليه المدخل الموقفي الذي يؤكد على أحداث التغيير يكون ضمن متطلبات المناخ التنظيمي، وعليه فإن انسجام وتوافق العلاقات يسهل من عملية التغيير لما لحو العمل من دور في تحقيق ذلك.

جدول رقم 41: مواجهة الصعوبات من طرف المدير نتيجة للتغيير الجزئي

المجموع الكلي		المجموع الجزئي		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
61.82	34	36.36	20	14.54	08	21.82	12	العمل على تخفيف من حدة الصراع بين العمل	نعم
		25.45	14	14.54	08	10.90	06	وضع حلول سريعة	
38.18	21	38.18	21	20	11	18.18	10	لا	
100	55	100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 61.82% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مواجهة الصعوبات التي قد تطرأ نتيجة للتغيير الجزئي، حيث أن نسبة 36.36% يؤكدون على العمل على التخفيف من حدة الصراع بين العمال، ونسبة 25.45% يؤكدون على وضع حلول سريعة، في حين نجد أن نسبة 38.18% يؤكدون على عدم مواجهة الصعوبات من طرف المدير نتيجة للتغيير الجزئي.

من خلال نتائج الجدول يظهر أن المدير يحاول مواجهة صعوبات التغيير الجزئي عن طريق إزالة سوء الفهم وتوضيح الأمور ووضع حلول سريعة توضح أسباب ذلك التغيير وفائدته بالنسبة للعمل، وهنا يظهر أنه كلما كان المدير قادرا على شرح ومواجهة تساؤلات العمل كلما كانت هناك إمكانية لتقبل التغيير والتكيف مع المستجدات الحاصلة في التنظيم، بناء على ما جاءت به نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على أن القائد هو صاحب الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة مهمته نقل الرؤية نقلة حضارية بالقيم والأخلاق، وبما أن مهمة التغيير مسندة للإطارات والمديرين وأنهم أصحاب أفكار التجديد، سيكون لهم أفكار وأساليب لينة وأخلاقية لتبديد صعوبات إجراءات التغيير.

الجدول رقم 42: يوضح في حالة غموض أو حدوث مشكلة تتعلق بالتغيير بمن تتصل.

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم
40	22	23.63	13	16.36	09	بزملاء
43.64	24	16.36	09	27.27	15	بالمسؤول مباشرة
12.73	07	7.27	04	5.45	3	لا تتصل بأحد
3.63	2	1.82	01	1.82	01	لا يهتمك الأمر
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.64% يؤكدون على أنه في عدم حالة اتضاح التغيير أو حدوث مشكلة يتصلون بالمسؤول مباشرة، في حين ان نسبة 40% يؤكدون على أنه في حالة عدم اتضاح التغيير او حدوث مشكلة يتصلون بزملائهم ونسبة 12.73% يؤكدون على أنه في حالة عدم اتضاح التغيير لا يتصل بأحد، في حين أن نسبة 3.63% يؤكدون في حالة عدم اتضاح التغيير او حدوث مشكلة لا يهتمهم الأمر.

يظهر من خلال نتائج الجدول أنه عند حصول مشكلة وعدم اتضاح التغيير سيكون الاتصال بالمسؤول المباشر وذلك باعتبار المسير ذو الكفاءة والقدرة التي مكنته من اجراء التغيير واحداث التعديلات الإدارية، وعليه يعد المرجع الأساسي في توجيه سلوك العمال وتصحيح الاتجاهات التنظيمية واكسابهم قبولاً لثقافة المؤسسة وتقبلها حسب مستجدات العمل في البيئة الداخلية والخارجية، وهنا يظهر انفتاح المؤسسة على ثقافة اتصال المدير العمال وعدم عزلهم عن الإدارة التي تعتبر مركز التغيير.

الجدول رقم 43: يوضح الاعتقاد بان نمط الاتصال السائد في الإدارة كاف لتوضيح التغيرات الجديدة

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم
60	33	25.45	14	9.09	5	16.36	9	نعم قنوات الاتصال مفتوحة أمام الجميع
		18.18	10	9.09	5	9.09	5	الاتصال غير الرسمي مفعّل
		15.54	8	5.45	3	9.09	5	الإدارة تطلب الاقتراحات والأفكار الجديدة
		9.09	5	3.64	2	5.45	3	الإدارة تفعل النقاش
40	22	40	22	21.82	12	18.18	10	لا
100	55	/	*59	49.09	27	58.18	32	المجموع

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل اجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل اجمالي عدد اجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول اعلاه أن نسبة 60% يؤكدون على أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة كاف لتوضيح التغيرات الجديدة، حيث أن نسبة 25.45% تؤكد على أن قنوات الاتصال مفتوحة أمام الجميع، ونسبة 18.18% يؤكدون على أن الاتصال غير الرسمي مفعّل، ونسبة 15.54% تؤكد على أن الإدارة تطلب أفكار واقتراحات جديدة، ونسبة 9.09% تؤكد على أن الإدارة تفعل النقاش، في حين أن نسبة 40% يؤكد على ان نمط الاتصال السائد في المؤسسة غير كاف لتوضيح التغيرات الجديدة.

تظهر نتائج الجدول كفاية قنوات الاتصال لتوضيح التغيرات الجديدة لان قنوات الاتصال مفتوحة امام الجميع وبين مختلف المستويات التنظيمية كما أن الاتصال غير رسمي مفعّل وله دور في توضيح التغييرات، وكذلك اتصال الإدارة بالعمال طلبا للاقتراحات والأفكار وكلها عوامل لتفعيل النقاش وتوسيع مجالات التواصل والحوار وتوفير كل الظروف لتبديد أي صعوبات وعدم اتضاح وفهم للتعبير وعليه من خلال ملاحظتنا لكل هذه المظاهر التفاعلية والتواصلية قد لا تكون هناك صعوبات كبيرة في انسيابية التغيير.

الجدول رقم 44: يوضح المشاركة في انجاز المهام وعلاقتها بتماسك الجماعات.

المجموع الكلي		المجموع بعد تضخم العينة		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	بدائل الإجابة بنعم	
78.27	48	30.90	17	10.91	06	20	11	تجسيد علاقات الاحترام	نعم
		52.73	29	29.09	16	23.64	13	الاستفادة من خبرة العمال	
		12.73	07	05.45	03	07.27	04	تقاسم المعلومات	
		21.81	12	07.27	04	15.54	08	خلق جو مناسب للعمل	
12.73	07	12.73	07	05.45	03	07.27	04	لا	
100	55	/	*72	58.18	32	72.72	40	المجموع	

* إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات عينة البحث بل يمثل إجمالي إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط.

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 87.27% من أعضاء الجماعة، حيث أن نسبة 52.72% يؤكدون على أنهم يستفيدون من العمال أكثر خبرة وتجربة، ونسبة 30.90% يؤكدون على تجسيد علاقات الاحترام بين الأفراد ونسبة 21.81% يؤكدون على خلق جو عمل مناسب ونسبة 12.73% يؤكدون على تقاسم المعلومات في حين أن نسبة 12.73% يؤكدون على عدم وجود علاقة بين المشاركة في الإنجاز وتماسك الجماعة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المشاركة في إنجاز المهام يحقق التماسك بين أعضاء الجماعة، ويخلق نوع من التعاون وروح الأخوة من خلال تجسيد علاقات الاحترام بين العمال مع بعضهم البعض والاستفادة من العمال أكثر خبرة واستشارتهم وتقاسم المعلومات فيما بينهم، مما يخلق جو التنافس ويزيد من التفاعل والتقليل من روح الاتكال، مما يتولد لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز المهام، ولهذا تسعى المؤسسة إلى نشر ثقافة العمل الجماعي كاستراتيجية فعالة في إنجاز المهام الموكلة إليه وتحقيق الاستمرارية، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالأهداف، حيث كانت تولي أهمية لتماسك فرق العمل وترى أن جهود فريق العمل متماسكة تخلق دافعية للإنجاز والابتكار وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف.

الجدول رقم 45: يوضح الاعتقاد بان الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث التغيير التنظيمي

المجموع		أعوان تحكم		إطارات		الفئات السوسيو مهنية	بدائل الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك		
58.18	32	29.09	16	29.09	16	موافق	
23.64	13	10.91	6	12.73	7	غير موافق	
18.18	10	9.09	05	9.09	5	محايد	
100	55	49.09	27	50.91	28	المجموع	

من خلال الاحصائيات الواردة في جدول أعلاه نجد ان نسبة 58.18% يؤكدون على أن الثقافة السائدة تساهم في احداث التغيير التنظيمي، في حين نسبة 23.64% لا يؤكدون على أن الثقافة السائدة تساهم في احداث التغيير التنظيمي، في حين أن نسبة 18.18% تؤكد لا ترى بان الثقافة السائدة تساهم في احداث التغيير التنظيمي.

من خلال نتائج اجابة المبحوثين نجد أن الثقافة السائدة في المؤسسة مساهمة في احداث التغيير وذلك لتعدد الأسباب والظروف سواء من طرف العمال في انسجامهم وعلاقاتهم الجيدة وتعاونهم وتشاركتهم في انجاز المهام واتصالهم فيما بينهم لتوضيح الأمور وتبديد الغموض أو من طرف المؤسسة ومسؤوليها وإطاراتها التي تفتح مجالاً للاتصال، وتتقبل اقتراحاتهم وآرائهم وتشاركهم في التخطيط وتقديم الحوافز ومنح الترقيات للعمال، فهي تسعى إلى وضع تعديلات وتغييرات بمساعدة وتقبل من طرف العمال، وتعمل جاهدة على تسيير عملية التغيير بانسيابية وسهولة وذلك بشرح أسبابه ومتطلباته وتوضيح وطرق تنفيذه لتفادي أي مغالطات وردود أفعال معاكسة بسبب نقص في المتابعة ومنه فالمؤسسة تسعى إلى بلورة الفكر التنظيمي وتكوين ثقافة لدى العمال تتقبل التغيير كله من أجل مواكبة تطورات العمل والرقي بالمؤسسة.

تقييم نتائج الدراسة:

أولاً: تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يؤدي تشجيع المبادرة الفردية إلى تحقيق الإبداع والابتكار"

يوضح الجدول رقم (09) أن نسبة 60% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن المؤسسة تعطي للعاملين فرص من أجل إبداء آرائهم بحيث تشجع روح المبادرة والإبداع مما يجعل العاملين يبذلون أقصى ما لديهم في إنجاز أعمالهم والتفكير في إيجاد طرق عمل جديدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها ثقافة مشجعة للتغيير وهذا ما يجعل المؤسسة تستفيد من هذه الخبرات والقدرات التي يتمتع بها العمال لتحقيق أداء متميز يمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي وبالتالي تحقيق أهدافها:

الجدول رقم (11) أن نسبة 58.18% يؤكدون أن ثقافة المؤسسة تشجع معظم العاملين على طرح الأفكار الجديدة وحيث تضع خطط لتنفيذها ويكون ذلك حسب الحاجة إلى التغيير، ومنه نجاح عملية التغيير يعتمد على مدى تشجيع العمال على ثقافة طرح الأفكار الجديدة وعمل على تجسيدها في الواقع، هذا ما يزيد من دافعية العمال على الإنجاز ويدفعهم إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

الجدول رقم (13): أن نسبة 61.81% يؤكدون على أن المدير يمنح فرصة للعاملين لتحمل المسؤولية بشكل أكبر لأن العامل هو المحور الأساسي الذي يجب أن ينصب عليه جهود المنظمات والمديرين كافة أثناء التغيير، وهذا لأنه يشكل أهم المحددات لكفاءتها وفعاليتها، ولتحقيق النجاح يجب أن تعمل على التأثير على أداء أفرادها، وعلى توجيهه نحو تحقيق أهدافها بحيث أن ثقافة المؤسسة تبرز إدراك المدير لدور منح الصلاحيات وتفويض المهام الذي يعطي للعمال صورة على متطلبات التغيير وبالتالي اقتراح التغيير وقبوله، وتنفيذه من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرار.

كما أكد الجدول (15) أن نسبة 98.09% يؤكدون على أن الترغيب في العمل ينمي المهارات الإبداعية لدى العاملين، حيث أن اكتساب المهارات والمعارف والقدرات الجديدة تساهم بالضرورة إلى زيادة الابتكار والإبداع وتطور العامل في أداء عمله، وتحمل مسؤولياتهم للقيام بواجباتهم اتجاه عمله، وتحمل مسؤوليتهم للقيام بواجباتهم اتجاه عمله، كما تزيد من شعوره بالثقة وروح المبادرة والتعاون والاستمرارية فيه.

تحقق الالتزام وبذلك يكون هذا التغيير في صالح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتكون هذه العملية لاكتساب مهارات جديدة عملية من العمليات التي تحقق التقدم في المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (16) أن نسبة 89.89% يؤكدون على أن إتاحة الفرص للتجديد تؤدي إلى الإبداع والابتكار في إنجاز المهام، فإنها تشجع على الابتكار كمؤشر على الحوافز المعنوية التي تساهم في ولاء العامل للمؤسسة ذلك ما يعزز ثقة العاملين بها وترفع روح المعنوية لديهم وهذا ما سوف يدفعهم إلى تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية مما يخلق لهم نوعاً من التحفيز والتفاني في الوصول إلى الأهداف المسطرة، التي تكون مصدراً لإدخال تغييرات تنظيمية تساعد المؤسسة على التقدم وتحقيق الأفضل.

الجدول رقم (46): يوضح التأثير بين تحمل المسؤولية عند بعض العمال الذي يخلق التنافس بين العاملين وزيادة المسؤوليات التي تساهم في زيادة روح المبادرة الفردية بين العاملين.

المجموع		لا		نعم		زيادة المسؤوليات تساهم زيادة روح المبادرة الفردية
%	ك	%	ك	%	ك	
69.09	38	09.09	05	60	33	تحمل المسؤولية عند بعض العمال يخلق التنافس بين العاملين
30.91	17	23.64	13	7.27	04	نعم
100	55	32.73	18	67.27	37	لا
						المجموع

K_2 دالة إحصائية (25.37) وتظهر هذه الدالة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث تظهر أنه يوجد علاقة بين تحمل المسؤولية وخلق جو التنافس بين العاملين، وزيادة المسؤوليات تساهم في زيادة روح المبادرة الفردية بين العاملين بقوة متوسطة 0.62.

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن تحمل المسؤولية عند بعض العمال أو زيادتها يخلق التنافس بين العاملين وزيادة روح المبادرة الفردية في حين نجد نسبة 32.64% يؤكدون على أن تحمل المسؤولية عند بعض العمال لا يخلق التنافس، وزيادة المسؤوليات لا تؤدي إلى زيادة روح المبادرة الفردية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن للمؤسسة ثقافة تسمح بإحداث التغيير بالمبادرة الفردية لتحسين الأداء وتحقيق الطموحات وتطويرها من خلال السعي إلى التغيير في الأساليب والاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، وهذا ما يدفع بالعمال إلى تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال بفعالية وأقل وقت مما يخلق جو التنافس بين العاملين الذي يساهم في زيادة الحماس والدقة في إنجاز الأداء، ويدفع العمال إلى البقاء في العمل والاستمرارية فيه وبالتالي يمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر.

ومنه يثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها يؤدي تشجيع المبادرة الفردية إلى تحقيق الإبداع والابتكار".

تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها يؤدي التحديد الدقيق للرؤية المستقبلية إلى تحديد أسلوب العمل الذي تحبزه المؤسسة يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 65.45% أن أغلبية العمال يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين على مواجهة التحديات التي تواجهها لتحقيق أهدافها ويكون من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات حيث تعد عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة فهو يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وتقديم لهم الحوافز وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة، مما ينمي لهم القدرة على مواجهة المواقف الغامضة وهو ما يحقق لهم الاندماج مع الوضع الجديد وبالتالي تحقيق الأهداف.

من خلال الجدول (21) يتبين أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الإداري تحرص على تحليل نقاط الضعف من خلال تحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، بغية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على حصتها السوقية بحيث يقوم الفريق المختص بتحديد نقاط الضعف التي يمكن الاستفادة منها ومواجهة تلك التي تكون عائقاً في تطورها وبالتالي إدخال التغييرات المطلوبة.

الجدول رقم 20 و 22 و 25 أن ثقافة المؤسسة تشجع على مواجهة التحديات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف مع تحليل فرص التهديدات التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع الظروف المحيطة بالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية، بغية تحقيق التغيير المطلوب وذلك من خلال السماح للعمال بالمشاركة بحيث أن ثقافة المشاركة لها دور فعال ومشجع للفرد في العمل بجهد أكبر، مما يعطي للفرد الأهمية البالغة، وهو ما يمكنها من تحقيق النجاح لعملية التغيير التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وفعالية.

الجدول (26) بنسبة 72.73% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن لديهم دافعية لإنجاز المهام وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تتبنى ثقافة تنظيمية مبنية مع دوافع مادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز ومختلف الدافع الأخرى ذات الجانب المعنوي

ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل هو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تعزز الولاء وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة.

ففي هذه الحالة تكون ايجابية دافعة ومحفزة للعاملين حيث تعمل المؤسسة على خلق ثقافة الانجاز وذلك من خلال تامين الأداء وإنجازات الفرد وتعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف.

الجدول (47): يوضح تأثير مواجهة تحديات العمل التي تجعل العامل قادرا على التحكم في وقت الانجاز وتحديد نقاط القوة والضعف الذي تجعل الرؤية المستقبلية أكثر وضوحا

المجموع		لا		نعم		تحديد نقاط القوة والضعف الذي يوضح الرؤية المستقبلية
%	ك	%	ك	%	ك	
مواجهة التحديات التي تجعل العامل قادرا على التحكم في وقت الإنجاز						
80	44	18.18	10	61.82	34	نعم
20	11	18.18	10	1.82	1	لا
100	55	36.36	20	63.64	35	المجموع

K_2 دالة إحصائية (17.67) وتظهر هذه الدلالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث تظهر أنه يوجد علاقة بين مواجهة التحديات التي تجعلك قادرا على التحكم في الوقت وبين تحديد نقاط القوة والضعف الذي يجعل من الرؤية المستقبلية أكثر وضوحا بقوة متوسطة (0.57)

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 61.82% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن مواجهة تحديات العمل تجعل العمل قادرا على التحكم في وقت الانجاز وبين نقاط القوة والضعف الذي يجعل الرؤية المستقبلية أكثر وضوحا بحيث نجد نسبة 36.36% يؤكدون على مواجهة تحديات العمل لا تجعل العامل قادرا على التحكم في وقت الانجاز ولا تجعل الرؤية المستقبلية واضحة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مواجهة تحديات العمل تجعل العامل قادرا على التحكم في وقت الانجاز والقدرة على مواجهة المواقف الغامضة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل الفرص والتهديدات ويتم ذلك من خلال تصميم إستراتيجية مناسبة وتحديد العلامات المتميزة والحوافز الفعالة وتحديد المشاكل من خلال تحديد حجمها ومظاهرها والاستفادة من اقتراحات العمال واختيار الحلول المناسبة ومن أجل الحفاظ على مكانتها السوقية وهذا ما يدل على وجود ثقافة تساعد على التكيف مع التغيرات المحيطة وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لأن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا

تنموا وتتطور وتتفاعل فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان التلاؤم والتأقلم مع مجريات الأحداث المحيطة بها وضمان بقائها واستمراريتها.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يؤدي التحديد الدقيق للرؤية المستقبلية إلى تحديد أسلوب العمل الذي تحبزه المؤسسة".

تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

للتأكد من نتائج الفرضية الثالثة والأخيرة والتي مفادها "يساهم حسن التعامل مع النزاعات في تقوية نمط الاتصالات بين العاملين في المؤسسة"

يوضح الجدول (30) أن نسبة 67.27% من أفراد عينة البحث حيث أنها تشجع روح المبادرة والابتكار الذي له تأثير كبير في عملية التغيير التنظيمي إذ أنها تفتح المجال لحرية المحاولة والخطأ يعتبر السبيل المولد للأفكار الجديدة التي تتحول إلى ابداعات عند تطبيقها والتي تكون مصدرا لإدخال تغييرات تنظيمية تساعد المؤسسة على التقدم وتحقيق الأفضل وبالتالي تحقيق أهدافها.

كما يبين من خلال الجداول (31، 32، 33) بأن ثقافة المؤسسة تعمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي الهادف الذي له دور كبير وفعال في تقبل الفرد لعملية التغيير الذي يكون بدوره عاملا أساسيا لنجاح هذه العملية حيث أنها تهتم بالموارد البشري وتجعله على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة حيث ستجعله ملتزما بتحقيق ما سيتم اتخاذه من قرارات وهذا ما سينمي لديه روح الالتزام وتحمل المسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

يوضح الجدول (37) أن نسبة 78.18% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على منظومة اتصالية فعالة تؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي بحيث أن المنظومة الاتصالية تمثل جزء من ثقافة المنظمة حيث أن الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعامل وحسن النية وتمثل دافعا لإنجاز الأعمال بحيث تتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها حيث تكون هذه الثقافة ايجابية ومحفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل من أجل إحداث التغيير المطلوب وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

يوضح الجدول (48) أن نسبة 87.27% يؤكدون على أن المؤسسة تسودها ثقافة المشاركة في انجاز المهام بحيث تشجع هذه الثقافة على روح التعاون والمبادأة الدافعية لدى العاملين بها، وبالتالي تحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة فيتولد لديهم دافع للإنجاز حيث تصبح المنظمة مكانا لتحقيق الرغبات والطموحات يحقق به الذات من خلال تحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (48): يوضح تأثير العمل في جماعة الذي يساهم في رفع مستوى الأداء والعمل التعاوني الذي يقلل من الأخطاء داخل العمل

المجموع		لا		نعم		العمل التعاوني الذي يقلل من الأخطاء العمل في جماعة يساهم في رفع مستوى الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	
83.64	46	7.72	4	76.36	42	نعم
16.36	09	16.36	9	/	/	لا
100	55	23.64	13	76.36	42	المجموع

K_2 دالة إحصائية (28) عند مستوى الدلالة 0.05 حيث تظهر أنه يوجد علاقة بين العمل في جماعة يقلل من الأخطاء ويرفع مستوى الأداء بقوة قوية 0.79.

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 91.30 من أفراد عينة البحث يقرون بأن المؤسسة تحت على العمل الجماعي الذي يساهم في رفع مستوى الأداء وتشجيعهم على العمل التعاوني الذي يقلل من الأخطاء داخل العمل، في حين نجد أن نسبة 23.64% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن العمل في جماعة لا يساهم في رفع مستوى الأداء ولا يؤدي العمل التعاوني إلى التقليل من الأخطاء داخل العمل.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإقبال على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك فإذا كانت للإدارة تركزى روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف بحيث يحصل الجميع على مكافآت فإنه سيؤدي ذلك حتما إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام وخلق جو التنافس بين العاملين بحيث تظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لمواجهة كافة الظروف والطوارئ وإيجاد الحلول المناسبة لإحداث التغيير المطلوب والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق الاستمرارية للمؤسسة.

ومنه يثبت صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها يساهم حسن التعامل مع النزاعات في تقوية نمط الاتصالات بين العاملين في المؤسسة.

تقييم الفرضية العامة للدراسة:

لقد تأكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها "يؤدي إلى تفعيل آليات الثقافة التنظيمية إلى إحداث التغيير التنظيمي حيث أصبحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة تؤكد على أن اعتماد المؤسسة على الثقافة التنظيمية أصبح أمر ضروري يجب الاهتمام به، فالحاجة الملحة لتحقيق النجاح والتكيف مع المتغيرات ومستجدات البيئة الداخلية لأن الثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعمل عمل

العامل ما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القدرات وتحقيق الأهداف بطريقة أكثر إبداعية وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يؤدي إلى تشجيع المبادرة الفردية إلى تحقيق الإبداع والابتكار على اعتبار أن المورد البشري هو المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية وبدونه لا تكون هناك ثقافة، فبإمكان تكوين الثقافة في المؤسسة يبدأ من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد مما يتشكل لديهم قيم ومعتقدات وأفكار لذلك يجب الاهتمام به من خلال تشجيعه على المبادرة في إنجاز المهام والابتكار الذي له تأثير كبير على عملية التغيير التنظيمي من خلال فتح المجال أمامه لحرية المحاولة والخطأ لتوليد أفكار جديدة التي تتحول إلى إبداعات عند تطبيقها والتي تكون مصدرا لإدخال التغيير التنظيمي وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأكدت الفرضية الفرعية الثانية "يؤدي التحديد الدقيق للرؤية المستقبلية إلى تحديد أسلوب العمل الذي تحبزه المؤسسة" وهذا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تشجيع العاملين على مواجهة التحديات التي تواجهها وذلك بتقديم لهم الحوافز ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يدفعه إلى إنجاز المهام بوقت أقل وفعالية وبالتالي تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها السوقية في حيث أثبتت الفرضية الفرعية الثالثة أن حسن التعامل مع النزاعات يؤدي إلى تقوية أنماط الاتصال بين العاملين في المؤسسة فنجاح المؤسسة يعتمد بالضرورة إلى الاهتمام بالمورد البشري لأنه مفتاح النجاح والسبيل الأمثل لتحقيق الأهداف وحل المشاكل ومعالجتها عن طريق نقاش للحفاظ على العلاقات ووضع حلول سريعة لها وهذا ما يساهم في العمل زيادة حب البقاء في العمل والاستمرار فيه.

وهذا كله ينصب في تحقيق الإستراتيجية العامة لمؤسسة البناء والتعمير، مما يعطي لها الميزة التنافسية ويزيد من فرصتها في الحفاظ على مكانتها السوقية.

تقديم نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة:

إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري وحتمي من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي وعليه قمنا بالبحث على جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل البحث المختلفة حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية، التي تتشابه في جوانب وتختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة:

يتضح أن الدراسة الراهنة قد اختلفت مع دراسة بوديب دنية: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير بجامعة الجزائر بين النظام القديم ونظام ل.م.د." دراسة ميدانية بجامعة برج باجي مختار عنابة 2007، حيث توصلت هذه الدراسة إلى انعدام الثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي يؤثر سلباً على القرارات المتخذة فالفرد في هذه الحالة سيميل إلى اللامبالاة وعدم الإخلاص وعدم تحمل المسؤولية اتجاه القرارات المتخذة بينما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تشجع على الانغماس في العمل مما ينمي الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل فهي

تعمل على رفع روح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له .

في حين اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة نفسها والتي توصلت إلى أن هناك علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية أن هناك مناخ عمل مناسب لأحداث التغيير بسبب انسجام العمال وعلاقتهم الجديدة مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم مما يفعل النقاش بينهم.

كما اختلفت دراسة إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة 2006 حيث توصلت إلى أن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريقة العمل مما من شأنه أن يكبت قدرات ومؤهلات العاملين خاصة وأن معظمهم يمتلكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الاستفادة من تحقيق مركز تنافسي قوي كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المؤسسة تتيح فرصا للتجديد الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار في انجاز المهام، وتطوير طرق العمل الحالية والسعي إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والأداء والتعامل مع المتغيرات الحاصلة إذ تولد لديهم دافعية للعمل مما يخلق مساحة أكبر من التنافس وبالتالي تحقيق التميز والتفوق.

في حين اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة نفسها والتي توصلت إلى أهمية جماعية العمل التي ترفع أدائهم من خلال التعاون والتفاهم والتجانس الذي يسود فريق العمل وكذا احترام الجهود المبذولة من قبل العاملين وأخذها في الاعتبار وإعطائهم القدر المستحق من التقدير إضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية أن العمل في جماعة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة كونها تأخذ بالحسبان فعالية ونجاح الأداء من طرف العاملين مما يعزز ثقة العمال بالإدارة والمواظبة على الأداء الشيء الذي يزيد الرغبة في انجاز المهام.

كما اختلفت دراسة كرمي كريمة التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والغاز بعنابة 2010 حيث توصلت إلى عدم وضوح أهداف المنظمة وعدم وجود مناخ تنظيمي مناسب من أجل إبداء آرائهم وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة بينما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المؤسسة تقوم على سياسة فتح فرص وطرح الآراء والأفكار مما يوفر المناخ المناسب من أجل إبداء آرائهم وهذا ما سيخلق لديهم الرضا وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء فيجعلهم يحققون أهداف المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة والمديرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات فالثقافة التنظيمية نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ثم تضيف المنظمة داخل النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واتهاماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المنظمات، وخلال السنوات الماضية تغيرت بيئة العمل كثيرا، فقد أصبحت تقنية المعلومات وأنظمة الحاسوب والانفتاح على الاقتصاد العالمي وأصبح التزاحم على الموارد الاقتصادية والبشرية سمة من سمات بيئة العمل الحديثة، ولا تقتصر عملية التغيير على البيئة الخارجية للمنظمة بل هناك تغييرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة، مثل التغييرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وتوقعاتهم الوظيفية والتغييرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من السقوط، فإذا لم تستوعب مستجدات العصر على المستوى الشخصي وإذا لم تتفهم بيئة التغيير وتتعامل معها بإيجابية وتحسن إدارتها على المستوى المؤسسي فإنه بلا شك ستجد نفسك قد أسهمت في إخراج مؤسساتك من سبق بقاء النماء أفشلت خططها في تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

وعليه ارتبط تحقيق وإدارة عملية التغيير بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تعمل على إحداث نوع من التكامل كان يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية عاملا مساعدا ومعوقا له، وقد وجد انه لا يمكن إحداث تغيير دون وجود علاقة متداخلة مع ثقافة المؤسسة المنفتحة على تبني مجمل التطورات الحاصلة في بيئة العمل، واعية بضرورة ذلك في تحقيق الأهداف وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

قائمة الامور الجيدة

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد يوسف دودين: "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الطبعة العربية، الإصدار الثاني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 2- أحمد عباد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر 2006.
- 3- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، (د.ط)، دار الميسرة للطبع والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- بو الشرش كمال: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارة"، (ط.1)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5- باسم، الحميري: "التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات"، (ط.1)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 6- ثروت، مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، (ط.1)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 7- جمال خير الله: الإبداع الإداري، (ط.1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- جمال محمد عبد الله: "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، (ط.1)، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 9- حسين تهامي: التفكير الإبداعي (سوسولوجية التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية)، (ط.1)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- 10- حسين حريم: السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال، (د.ط)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 11- حسين حريم: "إدارة الموارد البشرية"، (ط.1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 12- خيضر كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة، (ط.1)، إثراء للنشر والتوزيع ملكية الجامعة، الأردن، 2009.

- 13- خالد أحمد فرحات، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، (د.ط) دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 14- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، (د.ط)، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002.
- 15- زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، (ط.1)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 16- سليمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط.3)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 17- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (ط.1)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 18- سيد محمد جاد الرب: "القيادة الاستراتيجية"، (د.ط) حقوق الطبع والنشر، محفوظة للمؤلف، 2012.
- 19- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، د.ط، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2009.
- 20- عبد الباربي درة: أساسيات في إدارة المعاصرة، (د.ط) دار وائل للنشر، عمان، 2012.
- 21- عبد الرحمن توفيق: "الجودة الشاملة"، الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بمسك القاهرة، 2003.
- 22- علاء محمد سيد قنديل: "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، (ط.1)، دار الفكر، عمان، 2010.
- 23- علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، (د.ط)، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2012.
- 24- فاتن عوض الغزو: "القيادة والإشراف الإداري"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 25- فداء محمود حامد: "إدارة الجودة الشاملة"، (ط.1)، دار البداية (ناشرون وموزعون)، عمان، 2012.
- 26- فرحان حسن بربخ: "إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية"، (د.ط) دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 27- فريد النجار: "المهن الإدارية والمدير المحترف"، (د.ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 28- لتييم ناجي وآخرون: "سوسيولوجيا المنظمات"، (ط.1)، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2012.
- 29- محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 30- محمد خليل عباس: "مدخل إلى مناهج البحث"، (ط.3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 31- محمد محمد إبراهيم: "إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية"، (ط.1)، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2010.
- 32- محمد مفضي الكساسة وعبير حمودي الفاعوري: "قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال"، (ط.1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 33- مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، (ط.1)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 34- مصطفى محمود أبو بكر: "اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة"، (ط.1)، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2010.
- 35- مصطفى عشوي: "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، (د.ط)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 36- موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، (ط.1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 37- هاشم، حمدي رضا: "التدريب والتأهيل الإداري"، (ط.1)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 38- وائل عبد الرحمن، عيسى ومحمد فحل: "البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، (د.ط)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 39- هناء محمود القيسي: "فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، (ط.1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

ثانيا: المذكرات

- 40- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، دار المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة لشركة الألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد و العلوم،مسيلة،الجزائر،2006.
- 41- بوديب دنيا:الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي،دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية،تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر،2014.
- 42- حامد محمود الرقيب :واقع إدارة التغيير لدى وزارة السلطة الفلسطينية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ،غزة،2008.
- 43- خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة (e.n.i.c.a.b) بسكرة رسالة مقدمة ك مطلب لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ،علو الاقتصادية والتجارية ،الجزائر،2014.
- 44- سوفي نبيل:دراسة تحليلية الاتجاهات الموظفين والتغيير التنظيمي ،حالة موظفين خزينة ولاية جيجل ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2011.
- 45- عباس سمير :الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير الجامعة الجزائرية ،نظام القديم ونظام (lmd) ،دراسة ميدانية باجي المختار رسالة ماجستير ،علم النفس الاجتماعي كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،عنابة،2008.
- 46- عاشور ابتسام :الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ،بسكرة ،2014.
- 47- كرمي كريمة :التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز عنابة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم العلم الاجتماع ،عنابة،2009.

ثالثا :المجلات:

48- حسن الهدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ،في مؤسسة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ،دراسة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعملة، جامعة فرحات عباس، سطيف العدد الأول ،جوان ،2007.

دعوتِ اسلامی

جامعة ابن خلدون – تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية – ماستر -
استمارة بحث بعنوان :

الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

- دراسة ميدانية بـمديرية البناء والتعمير والهندسة المعمارية
والبناء – تيارت -

تحت إشراف الأستاذ

- عربات منير

من إعداد الطالبتين:

- حاج نعيمة

- شاوش كريمة

ملاحظة هامة:

كل المعلومات المحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك نرجو مساعدتكم بالإجابة على أسئلتها.

المحور الأول: البيانات الشخصية .

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 35 سنة

من 36 إلى 41 سنة

من 42 إلى 47 سنة

من 48 سنة فما فوق

3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

5- الفئة السوسيو مهنية:

إطار عون تحكم

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

من 21 فما فوق

7- مكان الإقامة: حضري شبه حضري خارج الولاية

المحور الثاني: المبادرة الفردية و الإبداع والابتكار.

8- هل تعتقد أن تقوية الثقة بالنفس تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:

- إنجاز العمل بالموصفات المطلوبة.
- السرعة في تنفيذ العمل
- زيادة حماسهم اتجاه العمل
- أخرى تذكر.....

9- هل تعطي المؤسسة الفرص للعاملين من أجل إبداء آرائهم؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يؤدي إلى:

- تنمية روح المسؤولية الفردية
- تحفزك على عرض المزيد من البدائل و الاقتراحات
- أخرى تذكر.....

10- هل تحظى افكارك بالقبول من طرف المسؤولين؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فيؤدي ذلك إلى:

- يزيد من دافعيتك للعمل
- ينمي جهودك
- يدفعك الى زيادة كفاءتك
- يحفزك على طرح المزيد من البدائل
- أخرى تذكر.....

11- عندما تكون لديك فكرة جديدة تخدم المؤسسة هل تدعمك وتشجعك على تطبيقها وتجسيدها؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم هل :

- تناقشها معك
- تضع خطة لتنفيذها
- أخرى تذكر.....

12- هل تحمل المسؤولية عند بعض العمال يؤدي الى خلق جو التنافس بين العاملين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من خلال:
- زيادة حماسهم اتجاه العمل
- تشجيع العاملين على الابتكار
- الدقة في انجاز العمل
- أخرى تذكر.....

13- هل يمنحك المدير فرصة لتحمل المسؤولية بشكل اكبر؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يمنحك صلاحية:
- توجيه العاملين
- متابعة التنفيذ
- إصدار الاوامر
- تقييم الاخرين
- اخرى تذكر.....

14- هل زيادة المسؤوليات يساهم في زيادة روح المبادرة الفردية بين العاملين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهذا يتجلى في :
- زيادة القدرة على تحمل المسؤولية
- تحسين اداء جهود العمال
- تحقيق اهداف المؤسسة
- المزيد من التحكم في العمل
- اخرى تذكر.....

15- هل الترغيب في العمل ينمي المهارات الابداعية لدى العاملين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فلأنه:
- يزيد لشعورك بأهمية العمل الذي تقوم به
- تقوية الشعور بالمسؤولية
- أخرى تذكر.....

16- هل ترى بأن إتاحة الفرص للتجديد يؤدي إلى الإبداع والابتكار في إنجاز المهام؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من خلال :

- التفكير في طريقة عمل جديدة
- التنافس نحو التميز
- تقوية دافعية نحو العمل
- أخرى تذكر.....

17- كيف ينظر مسؤولو المؤسسة الاشخاص المتميزين والمتفوقين؟

- مصدر للتميز والابداع وتحقيق النجاح للمؤسسة
- أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم
- لا يولون لهم اي اهتمام
- لا يرون فيه مصدر تهديد
- رأسمال حقيقي يجب الاهتمام به
- عامل يتوجب استبداله
- أخرى تذكر.....

18- كيف ترى طرق وأساليب العمل التي تمارسها يوميا؟

- طريقة مبرمجة لإنجاز العمل
- تتطور من حين لآخر
- أخرى تذكر.....

المحور الثالث: الرؤية المستقبلية وتحديد اسلوب العمل

19- هل تحرص إدارة المؤسسة على تعريف جميع العاملين برؤيتها؟

نعم لا

• إذا كانت الاجابة بنعم يظهر ذلك من خلال:

- اقتراح افكار جديدة
- تحسين طرق الاداء
- العمل على تطوير المهارات للعاملين
- التعريف بالأهداف العاجلة و الأجلة للمؤسسة المجازفة
- أخرى تذكر.....

20- كيف تشجع المؤسسة العاملين على مواجهة التحديات التي تواجهها في تحقيق

اهدافها هل عن طريق؟

- تنمية القدرة على مواجهة المواقف الغامضة
- مشاركتهم في اتخاذ القرارات
- تقديم لهم الحوافز
- أخرى تذكر.....

21- هل تحرص إدارة المؤسسة إلى تحليل نقاط الضعف؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يظهر من خلال :

- القدرة على دفع العمال الى تحقيق اهدافها بكفاءة
- القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة
- إعداد الخطط البديلة
- أخرى تذكر.....

22- هل إدارة الوقت من أساليب العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك بسبب:

- توزيع العمل حسب المسؤوليات المعطبات لكل شخص
- توزيع العمل حسب الأولويات
- تساعد على انجاز الأهداف المخطط لها بوقت اقل وفعالية
- أخرى تذكر.....

23- هل مواجهة تحديات العمل تجعلك قادرا على التحكم في وقت الانجاز؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من راجع الى:

- الجدية في انجاز العمل
- تحمل العامل مسؤولية انجاز عمله
- تمتلك القدرة على مواجهة المواقف الغامضة
- أخرى تذكر.....

24- كيف تكون دقة الرؤية المستقبلية واضحة من خلال التحديد الدقيق للأهداف ؟

تكون عن طريق:

- وضع خطة عمل واضحة
- إشراك أفراد قوة العمل في التخطيط والتنفيذ و المتابعة
- تناقش خطط العمل مع العمال
- تحديد الأهداف قصيرة المدى
- أخرى تذكر.....

25- هل حديد نقاط القوة والضعف يجعل من رؤية المؤسسة أكثر وضوحا ؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم يتجلى ذلك في:

- إعلام العمال بالنتائج المتوقعة
- إعلام العمال بالسلبيات
- الاستفادة من اقتراحات العمال
- إشراك العاملين في وضع خطط بديلة
- أخرى تذكر.....

26- هل تمتلك دافعية لإنجاز مهامك؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك راجع إلى :

- السعي إلى تنمية المهارات الإبداعية
- تحسين الأداء الفردي
- خلق الامتياز والتفوق
- أخرى تذكر.....

27- في حالة قيام المؤسسة بتغيير وتطلب نفاك إلى مصلحة أو إدارة أخرى ما هو ردك؟

- توافق إذا كان في رتبة أعلى
- ترفض إذا كان في نفس الرتبة
- ترفض إذا كان في رتبة أقل
- توافق في جميع الحالات
- ترفض في جميع الحالات
- أخرى تذكر.....

28- من خلال تجربتك في المؤسسة هل ترى حقيقة إن تحسين الأداء يحقق الاستقرار في العمل؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يتجلى في :

- قدرتك على تحقيق طموحاتك
- رغبتك في العمل
- روحك المعنوية مرتفعة
- رضاك المهني
- أخرى تذكر.....

المحور الرابع: حسن التعامل مع النزاعات و تقوية الاتصالات.

29- ما أنماط الاتصال السائد في المؤسسة ؟

- اتصال رسمي

- اتصال غير رسمي

30- هل توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة و الخطأ لدى العاملين ؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك بسبب :

- تشجيعك على المحاولة

- تغاضي عن بعض الأخطاء المهنية

- أخرى تذكر.....

31- هل توفر المؤسسة فرصاً لمشاركة العمال في اتخاذ قرارات إدارية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم فيكون ذلك من خلال :

- تقديم اقتراحات

- تبادل الآراء معهم واستشارتهم

- زيادة مسؤوليتهم اتجاه العمل

- أخرى تذكر.....

32- هل تمنح المؤسسة صلاحيات للعاملين من أجل اتخاذ القرارات المناسبة؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من أجل:

- العمل على إرساء قواعد الثقة بين العاملين

- العمل على تشجيع روح المنافسة بين العاملين

- العمل على زيادة الاندماج بين العاملين

- أخرى تذكر.....

33- هل إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات يضمن تطور الأفراد في العمل؟.

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم يتجلى ذلك في:

- تحمل العامل مسؤولية انجاز المهام

- تنمي روح التحدي بين العاملين

- تحفيز العاملين

- القدرة على مواجهة المواقف الطارئة
- أخرى تذكر

34- هل تعتقد بان انفراد المدير في اتخاذ القرارات يزيد من قدرة المؤسسة على التأقلم مع مستجدات الداخلية والخارجية ؟

لا

نعم

● إذا كانت الإجابة بلا فلأنه:

- يعيق تحسين أداء العمل
- يعيق قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها
- يعيق علاقة عمل ايجابية
- يعيق خلق التنافس الايجابي
- أخرى تذكر

35- هل مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير تجعلك ؟

- أكثر اعتزاز بالانتماء ك للمؤسسة

- يزيد من مكانتك داخل المؤسسة

- تحفزك على أن تسعى دائما إلى تحقيق الأفضل

- أخرى تذكر

36- هل مشاركة الأفراد في التخفيف من حدة الصراع بالمؤسسة تشجعك على تقديم البدائل ؟

لا

نعم

● إذا كانت الإجابة بنعم فلأنه:

- لديك الثقة بقدراتك المهنية
- لديك درجة الرضا عن العمل
- أحس بالمسؤولية الكاملة
- أخرى تذكر

37- هل تعتقد بان الاعتماد على منظومة اتصالية فعالة في المؤسسة تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب؟

لا

نعم

● في حالة الإجابة بنعم فذلك من خلال :

- فتح قنوات الاتصال
- اعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمي
- تشجع الحوار والنقاش بين العاملين
- أخرى تذكر

38- هل التزامك بانجاز المهام يجعلك تتفادى المشاكل في العمل ؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك بسبب:

- الخوف من فقدان منصب عملك
- الانسجام مع بيئة العمل
- القيام بالمسؤولية العمل كاملة
- الالتزام بمواعيد العمل
- أخرى تذكر

39- هل التهاون في مواجهة المشاكل من قبل المؤسسة يؤدي الى تراجع الدافعية للانجاز العمل ؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يؤدي إلى :

- عدم إتقان العمل
- زيادة معدلات الغياب
- الإهمال واللامبالاة بأهداف المؤسسة
- الشعور بالرغبة في تغيير مكان العمل
- أخرى تذكر

40- هل تعطي المؤسسة الفرص لحل المشاكل بعيدا عن الإجراءات الرسمية ؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يتجلى من خلال :

- التشجيع على تحمل المسؤولية
- الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرار
- التعويل على قدرات بعض العمال
- الثقة الكبيرة في العمال
- أخرى تذكر

41- هل العمل في جماعة يساهم في رفع مستوى الأداء ؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك راجع :

- رفع الروح المعنوية
- تعزيز التفاعل بينهم

- خلق جو التنافس
- تنمي روح الفريق
- أخرى تذكر

42- هل العمل التعاوني في المؤسسة يقلل من الأخطاء داخل العمل؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يسمح ب:

- تبسيط إجراءات العمل
- طرح أفكار و مناقشتها
- إيجاد حلول مناسبة
- أخرى تذكر

43- هل التسامح مع الأخطاء من أساليب حل النزاعات؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من خلال :

- معالجة المشاكل عن طريق النقاش الهادف للحل بطريقة تحافظ على العلاقات
- إيجاد الحلول الأفضل
- تقليص فرص الخلاف
- أخرى تذكر

44- كيف ترى علاقتك مع زملائك في العمل؟.

- علاقة انسجام وتوافق
- علاقة خلاف و حساسية
- علاقة في إطار العمل
- علاقة تباعد
- أخرى تذكر

45- هل يحاول المدير مواجهة الصعوبات التي قد تطرأ نتيجة للتغيير الجزئي؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فلك يكون ب:

- العمل على تخفيف من حدة الصراع بين العمال
- وضع حلول سريعة
- أخرى تذكر

46- في حالة عدم اتضاح التغيير أو حدوث مشكلة تتعلق بأمور جديدة بمن تتصل ؟

بزملائك

- بالمسؤول مباشرة
- لا تتصل بأحد
- لا يهمك الأمر
- أخرى تذكر

47- هل تعتقد إن نمط الاتصال السائد في الإدارة كاف لتوضيح التغيرات الجديدة؟.

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فلأنه :
- قنوات الاتصال مفتوحة أمام الجميع
- الاتصال غير الرسمي مفعّل
- الإدارة تطلب الاقتراحات والأفكار الجديدة
- الإدارة تفعّل النقاش
- أخرى تذكر

48- هل المشاركة في انجاز المهام يحقق التماسك بين أعضاء الجماعة؟.

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فيتجلى ذلك من خلال :

- تجسيد علاقات الاحترام بين الأفراد
- الاستفادة من العمال أكثر خبرة وتجربة
- تقاسم المعلومات
- خلق جو عمل مناسب
- أخرى تذكر

49- هل تعتقد إن الثقافة السائدة في المؤسسة تساهم في إحداث التغيير التنظيمي؟.

موافق غير موافق محايد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 114 / ق ع إ ج / 2017

إلى السيد المحترم: مدير التعمير و الهندسة المعمارية و البناء - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص للطلبتين:

- حاج نعيمة

- شاوش كريمة

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة في مستوى ماستر للسنة الجامعية 2016/2017 تحت عنـــــــــــــــــوان:

الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في:



رئيس مصلحة الإدارة والوسائل
بالنيابة
السيد: قنور خالد



رئيس مصلحة الإدارة والوسائل
بالنيابة
السيد: قنور خالد

الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء

